

Затверджено
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
Форма № П - 4.04

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

Кафедра економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ М. Є. Рогоза

«____» _____ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

(за матеріалами Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»)

зі спеціальності 051 Економіка освіти програма «Економіка підприємства»
ступеня магістра

Виконавець роботи

Педченко Наталія Сергіївна

(підпис, дата)

Науковий керівник

д.е.н., проф. Перебийніс Василь Іванович

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

с.

| | |
|--|-----|
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ | |
| 1.1 Науковий аналіз економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку»..... | 12 |
| 1.2 Особливості стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти..... | 19 |
| 1.3 Теоретико-методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти..... | 24 |
| Висновки до розділу 1..... | 36 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ | |
| 2.1 Аналіз господарської діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»..... | 38 |
| 2.2 Аналіз результативності реалізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету..... | 48 |
| 2.3. Аналіз результативності впровадження лідерської парадигми розвитку університету та його підприємницьких активностей..... | 67 |
| 2.4 Аналіз результативності діяльності закладу вищої освіти в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19..... | 84 |
| Висновки до розділу 2..... | 92 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ | |
| 3.1 Використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»..... | 94 |
| 3.2 Розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»..... | 104 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 Науково-методичний підхід до вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій..... | 118 |
| Висновки до розділу 3..... | 128 |
| ВИСНОВКИ | 131 |
| ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 134 |
| ДОДАТКИ..... | 145 |

АНОТАЦІЯ

Педченко Наталія Сергіївна. Стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти. – Магістерська дипломна робота.

Магістерська дипломна робота на здобуття наукового ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка освіти програма «Економіка підприємства».

Полтавський університет економіки і торгівлі. 2021.

Магістерська дипломна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти та узгодження його методологічного інструментарію, що створить передумови для прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечать стабільний розвиток закладу в перспективі.

Для вирішення поставленого завдання були застосовані методи наукового пізнання. Зокрема: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; логічний аналіз для вивчення існуючих у теорії та на практиці методів стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти; наукової абстракції - при виділенні найбільш важливих показників оцінки фінансового стану закладу вищої освіти. Використовуватимуться також SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі. Запропоновано вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій.

Сформовані теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти на основі дослідження еволюції взаємозв'язків між генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку», особливості стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти та теоретико-методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти.

Проаналізовано результативність стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти, в рахунок чого проведено аналіз економічно-господарської діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі», аналіз результативності реалізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету та аналіз результативності впровадження лідерської парадигми розвитку університету та його підприємницьких активностей.

Удосконалено стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти шляхом використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», розроблено та імплементовано Програму розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та вдосконалено стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегія розвитку, заклад вищої освіти, вдосконалення.

SUMMARY

Pedchenko Nataliia Serhiivna. Strategic planning development of higher education institution. – Master's thesis.

Master's thesis for a master's degree in specialty 051 Economics, educational program "Enterprise Economics".

Poltava University of Economics and Trade. 2021.

Master's thesis is devoted to substantiation of theoretical provisions of strategic planning of higher education institution and coordination of its methodological tools. It will create the preconditions for effective management decisions that will ensure the stable development of the institution in the future.

Methods of scientific cognition were used to solve the problem. In particular: economic analysis, synthesis, comparison, analogy – to assess the actual values of indicators in the dynamics and in comparison with the normative; logical analysis to study the existing in theory and practice of methods of strategic planning for the development of higher education; scientific abstraction – in highlighting the most important indicators for assessing the financial condition of higher education. SWOT and PEST analysis will also be used to achieve strategic guidelines for the development of the Higher Educational Institution of Ukoopspilka “Poltava University of Economics and Trade”. It is proposed to improve the strategic planning of the development of higher education institutions by the method of hierarchy analysis.

Theoretical bases of strategic planning of higher education institution development are formed on the basis of research of evolution of interrelation between genesis of scientific thought concerning social and economic essence of concept "strategy" and "strategic development planning", features of strategic planning of higher education institution development and theoretical and methodological approaches to determining the development strategy of a cooperative higher education institution.

The effectiveness of strategic planning for the development of higher education institutions is analyzed, the analysis of economic and economic activity of the Higher Educational Institution of Ukoopspilka «Poltava University of Economics and Trade»

is carried out, analysis of the effectiveness of the implementation educational, scientific and innovative activities of the university and analysis of the effectiveness of the implementation the leadership paradigm of the university and its business activities.

Strategic planning development of higher education institution has been improved by using SWOT and PEST analysis to achieve strategic guidelines for the development of the Higher Educational Institution of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Human Resources Development Program of the Higher educational institution of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade" is developed and implemented, the strategic planning development of the institution of higher education is improved by the method of analysis of hierarchies.

Key words: strategic planning, development strategy, institution of higher education, improvement.

ВСТУП

Сучасний заклад вищої освіти є складною та динамічною системою, діяльність якої засновується на збереженні автентичності, впровадженні новацій у освітній процес, комерціалізації наукових досліджень, розвитку підприємницьких активностей, сприянні соціалізації. Впровадження стратегічного планування та розробка стратегії розвитку для кожного закладу вищої освіти є необхідністю, адже завдяки цьому заклад вищої освіти позиціюватиме себе на ринку освітніх послуг та слідкуватиме за динамікою власного розвитку. Така необхідність посилюється ще й модернізацією вищої освіти в Україні, її реформуванням. Тому надзвичайно актуальним є стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти в напрямі вирішення завдань, що виникають у процесі розвитку ринку освітніх послуг.

Наукова школа, що вивчає проблеми стратегічного розвитку, широко представлена такими відомими зарубіжними вченими, як І. Ансофф, Р. Грант, П. Друкер, К. Ендрюс, Б. Карлоф, Д. Колліс, Г. Мінцберг, С. Монтгометі, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікланд, Д. Тіс, А. Томпсон, С. Уінтер, Дж. Хіггінс, Г. Хемел, А. Чендлер. Їх наукові здобутки мають високу цінність і лежать в основі розвитку сучасної української теорії і практики стратегічного планування.

Дослідженню стратегічного розвитку в умовах трансформаційного розвитку економіки на території пострадянського простору присвячені роботи Г.Азосєва, О. Анчишкіна, О.Віханського, К.Вергал, В. Гейця, А.Гальчинського, А.Градова, Л.Довгань, М.Кизима, В.Ковальова, Б.Мізюка, Н.Міценка, В.Нємцова, В.Павлової, В.Пастухової, В.Перебийноса, Ю.Путятіна, М.Рогози, Р.Фатхутдінова, З.Шершньової, О.Ястремської.

Значних результатів у дослідженні стратегічного управління у системі освіти досягли: І.Бігдай, А.Бойко, М.Каращенко, С. Натрошвілі, О.Тоцька та інші.

Об'єктом дослідження є процес розвитку закладу вищої освіти на основі ефективного стратегічного планування.

Предметом дослідження є теоретико-методологічний та практичний інструментарій стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти та узгодження його методологічного інструментарію, що створить передумови для прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечать стабільний розвиток закладу в перспективі.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені наступні завдання дослідження стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти:

- розкрити еволюцію взаємозв'язків між генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку»;
- дослідити особливості стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти;
- розглянути теоретико-методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти;
- проаналізувати господарську діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- проаналізувати результативність реалізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету;
- проаналізувати результативність впровадження лідерської парадигми розвитку університету та його підприємницьких активностей;
- проаналізувати результативність діяльності закладу вищої освіти в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19;
- оптимізувати використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- розробити та імплементувати Програму розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- запропонувати науково-методичний підхід до вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій.

Для вирішення поставлених завдань в роботі будуть використані загальні методи наукового пізнання. Зокрема: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; логічний аналіз для вивчення існуючих у теорії та на практиці методів стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти; наукової абстракції - при виділенні найбільш важливих показників оцінки фінансового стану закладу вищої освіти. Використовуватимуться також SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі. Запропоновано вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти, що діють в Україні, наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів, матеріали періодичної преси, а також дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Особистий внесок. Магістерська дипломна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому викладено авторське бачення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти. Усі наукові результати, які представлено в роботі, та ті, що оприлюднені у наукових виданнях, отримані автором самостійно.

Основні результати роботи опубліковані: в тезах доповідей «Основні засади до формування стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти» та заслухані на Міжнародній науково-практичній конференції «Формування

сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти» (м. Дніпро, 2018) [58], «Implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development the modern university» та заслухані на 2nd International Scientific Eastern European Conference «Management and Economics: Workshop on Social Research» (Ljubljana, Slovenia, 2020) [59] й у статтях : «Методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти» у науковому фаховому виданні «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» Серія «Економічні науки» (Полтава, 2017. – № 5 (84) [56], «Використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку закладу вищої освіти» у науковому виданні «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» Серія «Економічні науки» (Полтава, 2020. – №2 (98) [53].

Структура роботи. Магістерська дипломна робота викладена на 144 сторінках друкованого тексту, містить 39 таблиць і 12 рисунків. Складається зі вступу, трьох розділів, висновку, 103 джерел списку використаної літератури та 17 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Науковий аналіз економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку»

Термін «стратегія» в перекладі з грецької мови означає «військо» і «веду». Поняття стратегії взятє з армійського лексикону, де воно означає план дій у конкретній ситуації [17]. В інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд у майбутнє, які, можна вважати, є складниками стратегії. Стратегію вважають засобом координації цілей і ресурсів (А.Чандлер, Б.Карлоф, Дж.Моклер), набором правил прийняття рішень (І.Ансофф, М.Портер), планом або програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі (У.Глюк, Дж. Джонсон, Д.Квін, К.Скулс, І.Ігнат'єва), комплексом дій та рішень (Г.Мінцберг, Б.Альстренд, Д.Лемпел), комерційною логікою бізнесу (Р.Кох), сукупністю бізнесових ідей (К.Маркідес), основним напрямом зосередження зусиль, що відповідають філософії бізнесу та його вектору дій щодо створення її цільових ринкових позицій (Л.Балабанова, З.Шершньова, С.Оборська), сукупністю норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів і правил (Л.Федулова) [56, с.292].

Науковий аналіз підходів до розкриття економічної сутності категорії «стратегія» наведемо в наступних таблицях, проте приведемо їх групування за ключовими аспектами їх трактування, зокрема визначення стратегії як методу, шляху або способу теоретичного дослідження, або практичної реалізації заходу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» крізь призму методу або способу

| Визначення | Науковий підхід |
|--|-----------------|
| А | 1 |
| Стратегія - це метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів | А. Чандлер [92] |
| Стратегія - це спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів | І. Ансофф [6] |

Продовження таблиці 1.1

| А | І |
|--|---------------------------------------|
| Стратегія - це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони | М. Портер [62] |
| Стратегія – це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діями конкурентів | Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал [46] |
| Стратегія - це спосіб досягнення кінцевого результату, стратегія об'єднує всі частини організації в одне ціле та охоплює всі основні аспекти організації. Стратегія - це довгостроковий план організації. Стратегія - це завчасно спланована реакція організації на зміну зовнішнього середовища | А. Бандурін, Б. Чуб [8] |
| Стратегія - це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони | М. Портер [63] |

Джерело: складено автором

Розкриття економічної сутності стратегії за допомогою набору послідовних дій, вибору кращих напрямів та побудову на їх основі моделі поведінки пропонується в наступній таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» крізь призму моделі поведінки

| Визначення | Науковий підхід |
|--|---|
| Стратегія - це вибір компанією шляхів розвитку ринків, методів конкуренції та ведення бізнесу. Стратегія - це спосіб реалізації стратегічного бачення. Стратегія - це план дій із завоювання компанією вигідного становища на ринку та досягнення стійкої конкурентної переваги. Стратегія компанії - це комбінація методів конкуренції та організації бізнесу спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей | А. Томпсон-мол. А. Стрікланд III [84, 86] |
| Стратегія - це необхідність складного вибору, постійного спрямування на відмінність | Т. Баязітов [9] |
| Стратегія - це інтегрований набір дій, розроблений для створення стійкої переваги над конкурентами | Ф. Глюк, С. Кауфман, С. Валек [31] |
| Стратегія - це вироблення певної моделі поведінки або концентрація уваги організації (компанії, фірми) на її ринкових можливостях, а її основне завдання – пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання “стратегічних вікон” або, іншими словами, зміни парадигм (грец. <i>paradigma</i> – зразок, модель), тобто зміни концепції, моделі поведінки | Н. С. Краснокутська [36] |
| Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей | М.Б. Свистович [71] |
| Стратегія – це раціонально логічна інструкція, дотримуючись якої організація вирішує свої завдання | Ф. Котлер [35] |
| Стратегия определяется через так называемую комбинацию пяти «П»: плана, паттерна, позиции, перспективы и приема | Г. Минцберг. [46] |

Джерело: складено автором

В продовження до послідовних дій, вибору кращих напрямів та побудові на їх основі моделі поведінки пропонується визначення економічної сутності стратегії як інструменту пропонується в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» як інструменту

| Визначення | Науковий підхід |
|--|-------------------------------|
| Стратегія - це інструмент досягнення цілей | В.Д. Немцов Л.Є. Довгань [51] |
| Стратегія - виступає не лише в якості інструменту обґрунтування, розробки та реалізації довгострокових цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не лише як фактор, що регулює діяльність організації до тих пір, доки намічені цілі та задачі не будуть досягнуті, а й одночасно як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем | М. Туленков [88] |
| Стратегія фірми – це розраховані на перспективу система заходів, що забезпечують досягнення компанією конкретно встановлених цілей | І. Герчикова [20] |

Джерело: складено автором

Наступним логічним кроком, на нашу думку, є розкриття економічної сутності стратегії як детального, всебічного, комплексного плану досягнення цілей розвитку, що пропонується в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» як плану дій

| Визначення | Науковий підхід |
|---|--|
| Стратегія - це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити існування місії організації та досягнення її цілей | М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [44] |
| Стратегія – це план досягнення цілей. Тактика – це методи і дії, що виконуються для досягнення стратегії | В. Стивенсон [73] |
| Стратегія – це комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей | М. Х. Мескон [44] |
| Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей | Г.В. Осовська [52] |
| Стратегія – це план, що інтегрує в деяке узгоджене ціле такі компоненти: головні цілі організації; політику (цінності, філософію, ідеологію); застосовувані дії | А.Гершун [21] |
| Стратегія – це план, принаймні інформаційний і на кілька хвилин наперед | Д.Денисон [28] |
| Стратегія - це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках | З.Є. Шершньова [93] |

Джерело: складено автором

Як продовження до плану дій пропонується визначення економічної сутності стратегії як напрям розвитку пропонується в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» як напряму розвитку

| Визначення | Науковий підхід |
|--|---|
| Стратегія - це напрямок розвитку, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання | П. Дойль [25] |
| Стратегія - це напрямок розвитку підприємства | А. Мартинов [41] |
| Стратегія – це встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства | Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська [30, с.21] |
| Стратегія - це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності | І. Ансофф [6] |
| Стратегія компанії – це прийнятий вищим керівництвом напрям або спосіб діяльності для досягнення важливого результату орієнтованого на довгостроковий період | М. Круглов [37] |
| Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації | В. Белошапка, Г. Загорий [10] |

Джерело: складено автором

І на завершення пропонується розглядати стратегію через інтегровану структуру або схему або правила прийняття управлінських рішень (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Наукові погляди на економічну сутність категорії «стратегія» як умова прийняття управлінський рішень

| Визначення | Науковий підхід |
|--|--|
| Стратегія - це послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень | Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел [45] |
| Стратегія – це низка цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів та політики організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської і економічної організації; визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості | К. Ендрюс [95] |
| Стратегія - це логічно зв'язана та інтегрована схема прийняття рішень | С.П. Кукура [39] |
| Стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації | А.Бойко [15] |

Джерело: складено автором

Таким чином, еволюція наукових поглядів до розкриття сутності терміну «стратегія» розпочалася з розробки генеральних напрямів ведення бойових дій у військовій галузі та використовується сьогодні як:

– як метод, шлях або спосіб теоретичного дослідження або практичної реалізації заходів;

- як набір послідовних дій, вибір кращих напрямів та побудова на їх основі моделі поведінки;
- як інструмент;
- як детальний, всебічний, комплексний план досягнення цілей розвитку,
- як напрям розвитку;
- як інтегрована структура або схема або правила прийняття управлінських рішень;
- як перевага у конкурентній боротьбі в усіх сферах повсякденного життя для збереження та нарощення власного потенціалу.

Отже, наведені наукові підходи є як новими так і накопиченми науковими знаннями, що перебувають в діалектичній взаємодії і знаходяться на початковому етапі при дослідженні еволюції взаємозв'язків між генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку».

Сьогодні поняття «стратегія» ввійшло і в лексикон ділового управління та з'явилися нові сполучення «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення» як необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Сучасні наукові доробки у напрямі розкриття сутності «стратегічне планування» беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається економіст російського походження І.Ансофф. Ця наукова теорія була розвинута і доповнена науковими підходами таких науковців, як А.Акер, Р.Акофф, Р.Бранденбург, Дж.Гелбрейт, П.Друкер, Б.Карлоф, У.Кінг, Д.Кліланд, Дж.Б.Куїнн, Г.Мінцберг, Дж.Стейнер, Д.Хассі, Н.Федоров. Суттєвий внесок у еволюцію поняття стратегічного планування зробили О.Машков, В.Горбулін, Н.Нижник, Ю.Шаров, В.Віханський, В.Тертичка, Я.Жаліло, О.Труханта ін.

Тому, на основі аналізу різноманітності підходів наведених у науковій літературі проведемо дослідження співвідношення таких ключових понять як «стратегія» та «стратегічне планування», і, розглянувши сутність терміну «стратегічне планування», проаналізуємо еволюцію взаємозв'язків між

генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності «стратегія» та «стратегічне планування розвитку підприємства» (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Еволюція наукових поглядів на економічну сутність категорії «стратегічне планування»

| Визначення | Науковий підхід |
|--|--|
| Стратегічне планування – майже будь-яку роботу, щоб її взагалі зробити, треба спланувати, принаймні інформаційно і на кілька хвилин наперед | Ф.Денісон [28, с.56] |
| Стратегічне планування – це розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати | Р.Акофф [98] |
| Стратегічне планування – це діяльність, що стосується завчасного визначення того, які дії та/або людські й фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих | Н.Снайдер [103, с.73] |
| Стратегічне планування використовується як синонім “прийняття рішень” і “проектний менеджмент” | Г.Мінцберг [45, с.9] |
| Стратегічне планування – вибір стратегії та формування політики насамперед є процесом прийняття рішення: по-перше, це встановлення цілей, після чого із застосуванням серії аналітичних методів визначаються альтернативи та (знову-таки за допомогою аналітичних методів) здійснюється вибір між ними | І.Ансофф [6, с.8] |
| Стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо | П.Друкер [26] |
| Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов’язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації | О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [38, с. 67] |
| Стратегічне планування – набір дій і рішень, запропонованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення цілей | З.П. Румянцева [43] |
| Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати | І.Ансофф [6] |
| Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів | З.Є. Шершньова [93] |
| Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо-та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення | Т. С. Пічугіна [84] |

Продовження таблиці 1.7

| А | І |
|--|------------------|
| Стратегічне планування – процес розробки стратегії комерційної фірми в сучасних ринкових умовах, використання практичного інструментарію прийняття стратегічних рішень вищим менеджментом фірм | Г.Голдштейн [22] |
| Стратегічне планування – це розроблення бажаного майбутнього та способів, якими його можна досягти | Р. Акофф [98] |
| Стратегічне планування – діяльність із своєчасного визначення дій, людських і фізичних ресурсів для досягнення поставленої цілі, визначення альтернативи | Н.Снайдер [103] |
| Стратегічне планування – це формалізована процедура, яка має форму інтегрованої системи рішень і спрямована на отримання чітко визначеного результату | Г.Мінцберг [45] |
| Стратегічне планування – процес проектування імовірного або логічного майбутнього – узагальненого сценарію й ідеалізованих бажаних майбутніх станів | Т.Сааті [70] |

Джерело: складено автором

Виходячи з результатів приведеного дослідження (таблиця 1.7) під стратегічним плануванням розуміють: діяльність або будь-яка робота; розроблення бажаного майбутнього; прийняття рішень; вплив майбутнього на сьогоднішні рішення; набір дій і рішень; довгострокове комплексне планування; систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля або формалізована процедура; адаптивний процес; процес розробки стратегії або процес проектування імовірного або логічного майбутнього.

Вважаємо, що особливостями, котрі характерні для стратегічного планування є: наявність стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану; опис майбутнього діяльності корпорації та його спрямованість на управління змінами, а це значить досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі, відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле; врахування зовнішніх та внутрішніх можливостей організації; виявлення можливостей й загроз зовнішнього середовища, сильних й слабких сторін внутрішнього середовища; аналіз зміни конкурентної позиції корпорації на ринку; пошук нових можливостей розвитку корпорації, її профілю, технології, розширення виробничих потужностей.

Актуальність дослідження еволюції взаємозв'язків між генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне

планування розвитку» доводять також і результати Google Trends аналізу (додаток А), де наведена частота звернень пошукачів щодо дослідження поняття «стратегічне планування», «стратегічне планування розвитку», «заклад вищої освіти», «strategic development planning», «institution of higher education» в часовому та географічному просторі (період дослідження 2004-2020 рр.). Результатами аналізу є: при порівнянні дослідження поняття «стратегічне планування» спостерігається зниження частоти звернень пошукачів українською мовою проти російської та англійської мов на кінець досліджуваного періоду; найчастіше поняття «стратегічне планування» пов'язують зі стратегічним управлінням; поєднання понять «strategic development planning» та «institution of higher education» щироко використовується в таких країнах як Великобританія, Філіппини, США, Індія, Нігерія; поєднання понять «стратегічне планування розвитку», «заклад вищої освіти» в Україні відбувається щодо вищих закладів м. Києва, м. Львова, м. Вінниці (додаток А).

Щодо розкриття категорії «розвиток», то підходи до його визначення наведені в авторській монографії Педченко Н.С. «Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством» і розвиток пропонується розглядати як збільшення обсягів діяльності, як зв'язок через єдність, як зміну чи рух уперед, як створення нової якості, як подолання суперечностей, або як довгострокову програму дій [58, с. 42-44].

Таким чином, стратегічне планування розвитку організації (установи) - це детально виписаний процес реалізації обраної стратегії на довгострокову перспективу за допомогою ідентифікації напрямів (векторів) розвитку, критеріїв та результатів їх досягнення з чітким визначенням виконавців та термінів.

1.2 Особливості стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти

В Україні, ідентифікуючи Цілі сталого розвитку національної економіки, встановили відповідні критерії та показники довгострокового перспективного

розвитку, враховували найактуальніші вектори розвитку, принципи його досягнення та перспективи майбутнього досягнення. Світовий досвід свідчить, що розвиток національної економіки значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями забезпечення її економічного зростання та успішністю ведення бізнесу, збереженням екології й подоланням бідності. Передумовами досягнення всіх без винятку ідентифікованих цілей сталого розвитку національної економіки є якісна освіта, що забезпечить як ефективне управління на макро- мікрорівнях, так і подолання корупції, забезпечення успішності бізнесу, збереження екології та гарантування соціального захисту. Відповідно ефективне стратегічне планування розвитку освіти в Україні, актуалізації здобуття якісної освіти молоддю та реалізація принципу освіти впродовж життя мають враховуватись при розробці завдань для досягнення стратегічних цілей розвитку національної економіки країни.

На думку науковців, поняття «стратегія» та «стратегічне планування» у системі вищої освіти тісно корелює з поняттям «потенціал», під яким розуміється сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні закладів вищої освіти, які визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності її функціональних підсистем. Потенціал системи вищої освіти детермінує її можливості й перспективи у визначуваному сегменті ринку освітніх послуг [68].

В науковій літературі, при формуванні стратегії закладів вищої освіти, пропонується звернути увагу на такі аспекти: по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток системи вищих навчальних закладів; по-друге, активне використання для цих цілей сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрями її розвитку [67].

Щодо розробки та реалізації стратегій розвитку закладів вищої освіти, то, на нашу думку, варто звернути увагу на такі аспекти: по-перше, візуалізація майбутнього вектору розвитку університету у системі вищої освіти; по-друге, ідентифікація напрямів, які, на думку закладу освіти, забезпечують його розвиток, по-третє, розробка заходів спрямованих на реалізацію ідентифікованих напрямів, по-четверте, контроль та звітування за

запланованими заходами, по-п'яте, володіння та використання сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість пріоритетів з напрямками розвитку закладу освіти.

У зв'язку з цим наведемо основні стратегії розвитку університетів: німецька модель, в основі якої співробітництво між викладачем і студентом, академічна свобода, креативність, свобода наукової творчості, пріоритет фундаментальних досліджень; англійська модель, де значна увага приділена розвитку особистості та вихованню патріотизму, провідна роль академічної громади, перевага лекціям як виду аудиторних занять; французька модель, ключовими напрямками якої є концентрація на опануванні навчальної інформації, публічний характер функціонування, суттєвий вплив держави на діяльність університетів; американська модель, головною ідеєю якої є виховання «інтелектуальної еліти», яка забезпечить випереджаючий розвиток суспільства, підтримуються наукові дослідження студентів та викладачів, підтримується креативний потенціал, відкритість світу, академічну мобільність, служіння суспільству, баланс між освітньою діяльністю та ринковими реаліями [75, с.45-46].

Кожна з моделей розвитку довела свою життєздатність та має власні переваги, тому важливо визначитися з ключовими напрямками, що максимально відповідають внутрішній політиці закладу вищої освіти.

Щодо напрямів розвитку університетів, то нами проведено огляд стратегій розвитку закладів вищої освіти з метою виділення додаткових методологічних орієнтирів до визначення стратегії розвитку закладу вищої освіти (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Огляд стратегічних напрямів розвитку закладів вищої освіти

| Назва документу | Напрями стратегічного розвитку |
|--|--|
| Стратегія розвитку Київського національного університету технологій та дизайну на 2014-2017 роки | забезпечення якості фахівців; науково-дослідна, мистецька та інноваційна діяльність; управління кадровим потенціалом; партнерство з роботодавцями; міжнародна співпраця; інформаційно-комунікаційні технології; виховання молоді та соціальна відповідальність; іміджева політика; розвиток матеріально-технічної бази; підтримка фінансово-економічної стійкості [79] |

Продовження таблиці 1.8

| А | І |
|---|---|
| Стратегічна програма розвитку Кременчуцького національного університету імені М. Остроградського на період до 2021 року | формування контингенту; організація навчального процесу та якість підготовки фахівців; методичне, інформаційне та кадрове забезпечення освітньої діяльності; упровадження новітніх технологій до- і післядипломної освіти, забезпечення працевлаштування випускників; розвиток науки і технологій; інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір; виховання студентської молоді; розвиток студентського самоврядування; збереження матеріально-технічної бази; підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності [74] |
| Концептуальні засади діяльності та стратегії розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки | запровадження європейських технологій організації навчального процесу, переосмислення структури навчального процесу із забезпеченням гнучкості; впровадження системи додаткової освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації; пріоритет наукових досліджень; продовження політики стимулювання наукових досліджень, забезпечення їх економічної привабливості; посилення якісного рівня кадрового забезпечення; інформатизація відкритості та інтеграції університету у світовий науково-освітній простір; створення інформаційно-аналітичного центру, «Кодексу корпоративної культури СумДУ»; розроблення та впровадження програм для забезпечення енергоефективності; вдосконалення технічного забезпечення [34] |
| Стратегія розвитку Одеського національного економічного університету на 2015-2020 рр. | розвиток фахової підготовки; розвиток виховної роботи та студентського самоврядування; забезпечення високоефективної наукової діяльності; розвиток міжнародних зв'язків; забезпечення стабільного фінансово-економічного стану; розвиток матеріально-технічної бази університету; розвиток соціальної підтримки учасників навчального процесу; діяльність щодо поширення позитивного іміджу університету [82] |
| Програма стратегічного розвитку Київського національного торговельно-економічного університету | продовження реалізації сформованого курсу щодо інноваційного розвитку університету; проведення роботи щодо забезпечення сумісності та зіставленості організації та змісту освіти в університеті з системами освіти провідних європейських університетів, впровадження кращого досвіду; оптимізацію обсягів прийому на навчання до університету, посилення індивідуалізації профорієнтаційної роботи, розширення ступеневої підготовки фахівців; продовження роботи щодо підвищення рівня ефективності підготовки наукових кадрів з метою поліпшення якісного складу професорсько-викладацького персоналу та укомплектування кафедр науково - педагогічними кадрами, академічно та професійно кваліфікованими; забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням його до параметрів дослідницького вищого |

Продовження таблиці 1.8

| А | І |
|--|--|
| | <p>навчального закладу; постійний розвиток системи управління якістю (СУЯ), забезпечення участі професорсько-викладацького персоналу, інших категорій співробітників у вдосконаленні діяльності університету; розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення</p> |
| | <p>подальше поліпшення умов проведення навчального процесу, фізкультурно-спортивної та виховної роботи, підвищення побутової комфортності для працівників і студентів; соціальний розвиток колективу, підвищення мотивації праці, дотримання безпечних умов праці, виконання соціальної та екологічної програм [64]</p> |
| <p>Стратегія розвитку Національний університет «Києво-Могилянська академія»</p> | <p>забезпечення високої якості освітнього процесу для надання студентам знань, умінь та навичок на рівні найкращих світових стандартів відповідно до потреб суспільства та ринку; розвиток наукової діяльності як передумови досягнення високого освітнього рівня університету та забезпечення його дослідницького статусу; налагодження плідної наукової, освітньої, інформаційної та культурної співпраці між могилянським та міжнародним науково-освітнім середовищем; оптимізація управлінських процесів, необхідних виважених структурних змін, широкого залучення членів могилянської спільноти до прийняття управлінських рішень та їх впровадження; забезпечення прозорості фінансового та ресурсного планування, управління та звітності, диверсифікації надходжень та обґрунтування розподілу коштів на стратегічні проекти та поточну діяльність [81]</p> |
| <p>Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Херсонський державний аграрний університет» на 2015-2020 роки</p> | <p>основні завдання в освітній сфері; основні завдання в науковій сфері; основні завдання у сфері матеріально-технічного та фінансового забезпечення; основні завдання у сфері демократизації управління університетом; основні завдання з підвищення соціального статусу науково-педагогічних працівників [78]</p> |
| <p>Стратегія та концепція розвитку Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулюя</p> | <p>програму організаційної перебудови навчального процесу; запровадження нових інформаційних технологій навчання, перспективних напрямків модернізації економічної освіти в університеті; розвиток наукової діяльності; концептуальні засади виховного процесу в університеті; міжнародне співробітництво [83]</p> |
| <p>Стратегія розвитку Львівського торговельно-економічного університету на 2016-2026 роки</p> | <p>розвиток наукових досліджень та реформування організації науково-дослідницької діяльності; розвиток інноваційної системи організації освітньої діяльності університету; кадрове забезпечення розвитку університету; нова парадигма виховної роботи в університеті; розбудова ефективної системи управління та створення сучасної інфраструктури університету [80]</p> |

| А | І |
|---|---|
| Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025pp.) | формування соціокультурного мотиваційного середовища; розвиток нормативно-правової бази; формування моделі діяльності на основі поєднання освіти, науки й інновацій та забезпечення інтеграції до міжнародного науково-освітнього простору; розвиток матеріально-технічного, фінансового та ресурсного убезпечення освітньо-наукового простору в університеті [77] |

Джерело: [56, с. 295-296]

Провівши дослідження стратегій розвитку закладів вищої освіти, відмітимо відсутність єдиного підходу до їх розробки, зокрема як у назві (стратегія розвитку, стратегічна програма, концептуальні засади діяльності, програма стратегічного розвитку, стратегія та концепція розвитку), термінах дії (три, чотири, п'ять, десять років або навіть без терміну), так і в моделі підготовки. Це пояснюється культурою заснування закладу освіти, філософією його функціонування, існуючими внутрішніми цінностями й мотивами та підходами до окреслення пріоритетних напрямів розвитку закладу вищої освіти. В зв'язку з цим наступним етапом дослідження є обґрунтування теоретико-методичних підходів до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти.

1.3 Теоретико-методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти

Розвиток кооперативних закладів вищої освіти є однією з умов економічного прогресу країни, оскільки такі освітні інституції є як соціальним суб'єктом, що створює суспільні цінності, так і активним учасником ринкових відносин. Складність і багатовекторність такого розвитку вимагає системного підходу до розуміння сутності стратегічного управління, визначення його принципів, розробку та реалізацію програми розвитку, вирішення стратегічних завдань кооперативними закладами вищої освіти. Тому визначена стратегія розвитку кооперативними закладами вищої освіти повинна стати відповіддю Конфуцію на його слова «того, хто не замислюється про далекі труднощі,

неодмінно чекають близькі неприємності» [97]. Актуальність розгляду окресленої проблематики підкреслюється ще і ст. 30 Закону України «Про освіту» та ст.32 Закону України «Про вищу освіту», відповідно якої заклади вищої освіти зобов'язані оприлюднювати на офіційному веб-сайті, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб інформацію про реалізацію своїх прав і виконання зобов'язань [1, 2]. Тому стратегія розвитку кооперативного закладу вищої освіти повинна бути розроблена і представлена на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти та стати джерелом суспільно важливої інформації

Найвідомішими компаніями, стратегії розвитку котрих забезпечили розвиток та світове визнання, є Apple, який «в очах споживачів є золотим стандартом», Google, що є «більше, ніж просто пошуковик», який «давно інтегрувався в життя кожної людини», IBM як «розумна планета», покликана допомогти клієнтам зробити світ кращим, McDonald's основне вміння якого вловити настрої споживачів та адаптуватися до них, Coca-Cola, що «перевертає бізнес з ніг на голову», Microsoft, який «є локомотивом і має репутацію одного з найсильніших технологічних брендів», Marlboro, що стабільно інвестує в бренд «ковбоя з реклами» з моменту його створення, Visa, що стала впливовим гравцем у сфері інтернет-торгівлі та мобільних розрахунків завдяки шанованому імені на ринку безготівкових платежів [96, с. 165]. Спробуємо визначити основні стратегічні орієнтири, що сприяють розвитку таких компаній.

Оскільки, вперше термін «стратегія» стосовно дій підприємств вжили англійські вчені А.Чандлер, К.Ендрюс, І.Ансофф та виокремили такі ключові напрями її розробки: прийняття довгострокових цілей і задач, визначення основних етапів реалізації стратегії та розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії [6; 92; 95]. Крім цього, в контексті нашого дослідження пропонуємо розглянути особливості застосування стратегічного управління для кооперативного закладу вищої освіти, враховуючи специфіку їх статусу (надання освітніх та інших послуг, джерела фінансування, ціноутворення, репутація, державне регулювання). Тому саме вказані напрями

і будуть основним методологічним орієнтиром до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти.

Відомо, що методологічні підходи передбачають перетворення наукових знань про дійсність через пізнання цієї дійсності до виявлення ефективності та меж зростання її у довгостроковій перспективі. Тому методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти полягають в пізнанні внутрішніх і зовнішніх чинників, котрі впливають чи будуть впливати на діяльність закладів вищої освіти, їх перетворенні в атмосферу підтримки і розвитку потенціалу та забезпечені конкурентоспроможності й на цій основі перспективного довгострокового зростання. Такі підходи складаються з методології пізнання, методології практичної цінності та методології оцінки, що системно взаємодіють.

Методологія пізнання виступає у вигляді обов'язкового цілеспрямованого процесу діагностики всіх напрямів діяльності та на його основі окреслення місії, випису візії, поставки мети функціонування. Найкращими місіями, вважається, є місія Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі»; місія Canon: «Спільна робота й життя для загального блага», місія EBay: «Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно», місія Ford Motor: «Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу», місія IBM: «Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу» [12].

Найкращими візіями є візія Microsoft: «Комп'ютер на кожному столі та в кожній домівці»; візія Фонду Save the Children²: «Нашою візією є світ, у якому кожна дитина матиме право на виживання, захист, розвиток та участь у прийнятті рішень (в родині, дитячих об'єднаннях тощо)», візія Motor Neurone Disease Association: «Світ без хвороби мотонейрона» [12].

Крім цього, місія та візія є дороговказами, що чітко відповідають меті та завданням розвитку колективу та відтворюють філософію взаємовідносин в ньому. Такою Місією Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є: «Разом – до вершин професійної досконалості й життєвого успіху кожного, заради процвітання України» шляхом забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів і співробітників в процесі їх спільної освітньої, наукової, інноваційної та організаційної діяльності; підготовка визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління – лідерів у сфері економіки, підприємництва, менеджменту, обслуговування, харчових та інформаційних технологій [76]. Декларація місії, в нашому випадку, містить у собі головну мету кооперативного закладу освіти та дає відповідь на запитання — чому вона існує, що робить та для кого.

Декларація візії відтворює уявну картина досягнення місії, яку кооперативний вищий навчальний заклад прагне досягти у перспективі. Візія – це філософія діяльності університету, це його натхнення. Візія Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є: створення полілінгвального, інноваційного вищого навчального закладу лідерського типу, конкурентоздатного на вітчизняному, європейському та світовому освітніх просторах; формування корпоративної культури та сучасної системи управління, заснованих на принципах ціннісного лідерства та лідерства служіння; створення атмосфери підтримки і розвитку лідерського потенціалу, творчих здібностей і талантів співробітників та студентів через їх участь в органах самоврядування, інноваційній освітній, науковій та практичній діяльності, програмах міжнародного співробітництва і мобільності [76].

Методологія практичної цінності виступає у виділенні основних напрямів розвитку університету як освітньої інституції, що є ринковим суб'єктом та створює суспільні цінності. Такими цінностями для Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є людина, чесність, лідерство, відповідальність, професіоналізм, довіра,

духовність, рівність, свобода, лояльність, суспільне визнання, ввічливість, енергійність, сміливість [76].

За результатами проведеного дослідження пропонується виділення основних напрямів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки є:

- упровадження лідерської управлінської парадигми розвитку університету;
- розвиток освітньої діяльності університету;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності університету;
- розбудова підприємницького напрямку розвитку університету [76].

При виділенні таких напрямів розвитку університету керувалися класичними підходами до розробки стратегії, зокрема орієнтація на пріоритетні напрями розвитку, що забезпечать довгостроковість функціонування навчального закладу та його ресурсну забезпеченість. Важливою умовою в побудові стратегії розвитку є дотримання ідентичних вимог в її описі та оформленні результатів. З цією метою пропонується за кожним напрямом стратегічного розвитку представити концепцію реалізації окресленого напрямку, до складу якої пропонується обґрунтування актуальності, мета, завдання, що корегуються з очікуваними результатами, та критерії їх досягнення (таблиця 1.9–1.12).

Таблиця 1.9 – Візуалізація концепції лідерського напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки

| Мета | Завдання | Очікувані результати | Критерії досягнення |
|--|--|--|---|
| Упровадження лідерської управлінської парадигми розвитку університету | | | |
| формування та розвиток soft skills (м'яких, гнучких навичок), що дозволяють бути успішними незалежно | створення університету нового покоління на основі кооперації освітньої (кооперативних закладів вищої освіти, їх інфраструктури), наукової (науково-дослідних інститутів, лабораторій, дослідницьких центрів, наукової бібліотеки, науково-технологічного парку), комерційної (бізнес-інкубаторів, офісів комерціалізації, центрів консалтингу, аутсорсингу та аутстафіngu) та ресурсної (гуртожитків, спортивно-навчальних комплексів, стадіонів і ін) | Володіння сучасними компетенціями, що відповідають європейським стандартам якості National Occupational Standarts (NOS): управління собою та особистими професійними | уміння випускника забезпечити наявність прогресивного, висхідного вектора у своєму розвитку, переважання його над регресивним вектором; високий рівень сформованості у випускника навичок |

Продовження таблиці 1.9

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>від специфіки діяльності чи напрямку, в якому працює випускник університету, як у професійній діяльності, так і в житті</p> | <p>складових діяльності кооперативних закладів освіти; запровадження корпоративної культури на основі обґрунтування системи цінностей, переконань, способу мислення, котрі поділяє кожен працівник університету третього покоління та визначає внутрішнє життя такого типу закладу освіти; забезпечення університету статусу лідера в інноваціях та активного впливу на майбутнє українського суспільства й держави, заохочення персонального лідерства, відповідальності та почуття обов'язку, ініціативності та відповідальності за розвиток української освіти, науки й інших сфер своєї діяльності; підвищення значущості стратегічного лідерства, динамічне та послідовне культивування цінностей економіки знань (безперервний розвиток, командна робота, інновації, результативність); забезпечення лідерства університету на ринку України щодо інтернаціоналізації освітнього процесу, розробки англійських навчальних програм, навчальних програм, що викладаються іншими іноземними мовами, створення подвійних та спільних дипломів, забезпечення мобільності; забезпечення лідерства університету у сфері практико-орієнтованого навчання шляхом збільшення кількості баз стажування в різних країнах світу, оптимізації навчальних планів; забезпечення лідерства університету у просуванні в Інтернет-мережі, забезпечення найвищого серед українських вишів рівня Web-perfomance; націленість на інновації та обмін знаннями, підвищення відповідальності персоналу; підвищення рівня взаємної довіри між керівництвом і персоналом за рахунок оптимізації контролю, зростання авторитету лідерів, підвищення ефективності комунікацій; послідовне і все більш інтенсивне залучення персоналу в механізм розробки та прийняття управлінських рішень, постійне вдосконалення організаційних регламентів і процедур, а також використання інформаційних технологій; запровадження системи семінарів-тренінгів із розвитку лідерських якостей для студентів і науково-педагогічних працівників; призначення на керівні посади осіб, які володіють міжособистісними навичками спілкування та соціальними навичками; діагностика, аналіз, формування та розвиток лідерських якостей; забезпечення розвитку навичок відповідно європейських стандартів менеджменту якості: орієнтація на споживача; лідерство керівників; залучення співробітників; процесний підхід; системний підхід до менеджменту; постійне поліпшення; прийняття рішень, заснованих на фактах; взаємовигідні відносини з партнерами; поліпшення системи забезпечення якості діяльності університету; збереження балансу між кількісними й якісними результатами діяльності університету та його ресурсами (кадровими, фінансовими, інформаційними, дослідницькими, матеріально-технічними, іншими)</p> | <p>вміннями; забезпечення керівництва; підтримка змін; робота з людьми; використання ресурсів; досягнення результатів</p> | <p>професійної діяльності: проактивна поведінка; вміння ставити та досягати цілей; професійне спілкування; вміння досягати синергії; командна взаємодія; володіння навичками тайм-менеджменту; неконфліктність, стресостійкість, креативність, інноваційне мислення, вміння працювати в умовах постійних змін та викликів, ініціативність, розвиток таланту, стратегічне мислення, постійне самовдосконалення</p> |
|--|---|---|---|

Джерело: складено автором на основі [76]

Візуалізацію концепції освітнього напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Візуалізація концепції освітнього напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки

| Мета | Завдання | Очікувані результати | Критерії досягнення |
|---|--|---|--|
| Розвиток освітньої діяльності університету | | | |
| створення полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу, конкурентоспроможного на вітчизняному ринку освітніх послуг і праці за рахунок розробки освітніх програм на компетентнісних засадах та їх інтеграції в європейський і світовий простір | збереження та розвиток динамічної ступеневої системи підготовки фахівців на основі мережі кооперативних закладів вищої освіти, яка за освітніми та кваліфікаційними рівнями, типом закладів освіти, формами і термінами навчання, джерелами фінансування задовольняла б інтереси особи та потреби кожної людини і держави загалом; відкриття нових спеціальностей, розробка сучасних освітніх програм відповідно до стандартів вищої освіти та Національної рамки кваліфікацій на основі компетентностей, визначених за участі зацікавлених сторін – студентів, випускників, роботодавців, науково-педагогічних працівників; розширення переваг практико-орієнтованого навчання шляхом впровадження сандвіч-курсів, дуальної освіти, educational cooperation освіти; розробка навчальних планів на основі компетентнісного та кредитного підходів до освітнього процесу (з точки зору структури й змісту програми, форми і методів організації освітнього процесу); розвиток полілінгвального складника освітнього процесу з метою інтеграції студентської молоді та науково-педагогічних працівників у міжнародний освітній простір; інтеграція в міжнародний освітній і науковий простір; розвиток системи дистанційного навчання на основі розширення доступу до якісної освіти особам з особливими освітніми потребами та залучення дистанційних платформ для формування освітніх програм відкритого навчання; інтегрованість університету в систему освіти впродовж життя на основі формальної, неформальної та інформальної освіти; організація та проведення моніторингу й оцінювання результатів навчання студентів, науково-педагогічних працівників та співробітників структурних підрозділів університету на основі рейтингової системи оцінювання; впровадження автоматизованого управління освітньою діяльністю університету, створення електронних кабінетів керування освітнім процесом для науково-педагогічних працівників і студентів | Випускник університету здатний творчо мислити, швидко орієнтуватися в сучасному просторі, приймати нестандартні рішення, вчитися й розвиватися протягом усього життя. Мобільний та працевлаштований, привабливий та конкурентоспроможний, впізнаваний та ідентифікований випускник у вітчизняному, європейському й світовому просторі | запропоновано нові спеціальності й освітні програми, інтегровані та спільні освітні програми, узгоджено навчальні плани, що забезпечило формування контингенту студентів, його працевлаштування та інтернаціоналізацію освітньої діяльності й поглиблення міжнародного досвіду студентів; реалізовано полілінгвальний складник освітнього процесу на основі паралельного використання іноземних мов та англійської мови в освітніх програмах із метою інтеграції студентської молоді й науково-педагогічних працівників у міжнародний освітній простір; створено систему дистанційного навчання та освітні програми відкритого навчання; створено багатоступеневу освіту на основі принципу «освіта впродовж життя»; запроваджено рейтингову систему оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр, студентів; запроваджено автоматизоване управління освітньою діяльністю університету |

Джерело: складено автором на основі [76]

Візуалізацію концепції наукового та інноваційного напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки наведемо в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 – Візуалізація концепції наукового та інноваційного напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки

| Мета | Завдання | Очікувані результати | Критерії досягнення |
|--|--|--|---|
| Розвиток наукової та інноваційної діяльності університету | | | |
| підвищення вкладу університету в технологічну модернізацію реального сектора економіки Полтавського регіону і України загалом через розвиток науково-дослідницької та інноваційної діяльності. | <p>одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів;</p> <p>застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців із вищою освітою;</p> <p>розроблення та виконання пріоритетних наукових програм, проведення наукових досліджень, експериментальних розробок тощо на засадах поєднання кадрових, фінансових, технічних та організаційних ресурсів відповідно до законодавства;</p> <p>створення потужної фундаментальної складової наукових досліджень, якість яких підтверджена, зокрема, публікаціями у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях;</p> <p>забезпечення високоякісної фахової підготовки докторів наук і здатність упроваджувати та комерціалізувати наукові результати, якість системи підготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів у закладі вищої освіти;</p> <p>об'єктивний перегляд організації, напрямів, пріоритетів науково-дослідних робіт та вироблення нових форм і механізмів дослідницько-інноваційної діяльності на основі прогнозування та упередження можливих викликів з урахуванням особливостей Полтавського регіону;</p> <p>пріоритетність розвитку в університеті фундаментальних, проблемно-орієнтованих і прикладних досліджень, спрямованих на технологічну модернізацію реального сектора Полтавського регіону;</p> <p>довгострокове планування (на 5-10 років) конкретних заходів і перспективних науково-дослідних тематик інноваційного спрямування на потребу регіонального, бізнесового та економічного середовища;</p> <p>підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, що узгоджуються із пріоритетними напрямами регіону та держави, інноваційними тенденціями розвитку науки у світі;</p> <p>виконання науково-дослідних робіт, актуальних для України та країн Європейського Союзу;</p> <p>інноваційне реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень у контексті інтернаціоналізації;</p> <p>трансфер технологічних розробок університету, комерціалізації результатів наукових досліджень та взаємодії з бізнес-середовищем</p> | <p>Широке залучення студентів, магістрів, аспірантів до прикладних досліджень.</p> <p>Інтернаціоналізація наукових досліджень.</p> <p>Використання міжнародного досвіду провідних університетів Європейського Союзу в контексті інноваційної діяльності в таких напрямках: організація наукових досліджень і системи управління, кадрова політика, взаємодія з реальним сектором економіки й академічною наукою, модернізація освітнього процесу.</p> <p>Запровадження системи прогнозування напрямів та обсягів фундаментальних і прикладних досліджень ПУЕТ, моніторинг стану впровадження перспективних наукових продуктів.</p> <p>Координація цих процесів.</p> <p>Забезпечення координації спільної роботи.</p> <p>Створення та наповнення ендаумент-фонду університету.</p> <p>Реформування системи організації та поглиблення інноваційного змісту студентських наукових досліджень</p> | <p>Актуальність наукових досліджень.</p> <p>Наявність наукових шкіл, що мають статус провідних в Україні та у світі.</p> <p>Наявність грантів міністерств, відомств упродовж ряду років.</p> <p>Наявність грантів міжнародних фондів та програм.</p> <p>Кількість наукових монографій, виданих центральними та закордонними видавництвами (у т.ч. англомовних).</p> <p>Кількість статей у науковій періодиці, що індексуються міжнародними базами даних, у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника (Web of Science, Scopus, імпакт-фактор, індекс Гірша).</p> <p>Частка фундаментальних і прикладних досліджень за пріоритетними напрямами розвитку в загальній кількості наукових досліджень і кількість комерціалізованих.</p> <p>Показники рівня та значущості наукових досліджень:</p> <p>Показники ефективності науково-дослідної роботи, насамперед, магістрів та аспірантів:</p> <p>Наявність наукової та навчально-наукової бази</p> |

Джерело: складено автором на основі [76]

Візуалізацію концепції підприємницького напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки наведемо в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Візуалізація концепції підприємницького напрямку Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017–2022 роки

| Мета | Завдання | Очікувані результати | Критерії досягнення |
|--|--|--|--|
| Розбудова підприємницького напрямку розвитку університету | | | |
| визнання університету як інноваційного закладу вищої освіти, що виступає ініціатором упровадження власних освітніх або наукових результатів в економіку та в партнерстві з державою, громадою й бізнесом, сприяє створенню нових інноваційних фірм (стартапів) за участю своїх дослідників (науково-педагогічних працівників), студентів, аспірантів, співробітників і випускників | розвиток у студентів нових ідей, підприємницьких умінь, що є головним їх активом та їх реалізація під час навчання; створення спеціальних програм та організаційних форм й генерації нових бізнесових структур: наукових парків, інститутів, бізнес-інкубаторів, шкіл, проектних офісів, тощо; генерування інноваційних технологій, виховування креативності, створення нових кооперативних форм трансферу технологій, обумовлених об'єктивними потребами бізнесу (наприклад, біотехнологія); розвиток консалтингу у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності для розв'язання означеної проблеми фінансового, кадрового, організаційного, стратегічного характеру; розвиток аутсорсингу та аутстафінгу у сфері бухгалтерської, фінансової, юридичної, технічної, технологічної, експертної діяльності для партнерів університету або зовнішніх сторін-замовників цих послуг; залучення наявних малих інноваційних підприємств до впровадження інноваційних розробок університету; розвиток співпраці з вітчизняними та транснаціональними промисловими підприємствами й корпораціями; взаємодія з різноманітними українськими та зарубіжними асоціаціями, фондами та громадськими організаціями; співпраця під час розробки та виконання регіональних цільових програм економічного й соціального розвитку з органами місцевої та державної влади; розробка науково-технічної документації, стандартів для партнерів університету та підприємств-замовників; провадження видавничої та інформаційно-ресурсної діяльності; реалізація інноваційних проектів та комерціалізації інновацій, апробація отриманих результатів; упровадження у практику виконання науково-пошукових робіт, що виконуються в рамках діяльності на госпрозрахунковій основі; участь у міжнародних та національних грантових проектах та програмах | студент університету спроможний оперативно адаптуватися до актуальних запитів бізнесу, який уміє розробляти та впроваджувати стартапи (від моменту генерації ідеї до пошуку фінансування та створення робочих місць); дослідник (науково-педагогічний працівник, аспірант, співробітник) університету здатний комерціалізувати науково-дослідницьку діяльність із метою залучення коштів для фінансування наукових пошуків; випускник, який має підприємницьке мислення, соціальні навички адаптації, комунікації, готовий підтримувати ініціативи університету; створення системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі інноваційного підприємництва; залучення інвестицій, у т.ч. іноземних, до системи освіти з метою використання результатів спільної діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках наукової продукції; університет як платформа для спільної реалізації проектів науки, освіти та бізнесу; формування бізнес-портфеля університету (розвиток навчально-виробничого комбінату, торговельного підприємства, медійних каналів, виробничих цехів тощо) | Кількість реалізованих стартапів, бізнес-проектів, створених робочих місць, кількість самозайнятих студентів; Кількість патентів, отриманих ліцензій, реалізованих бізнес-планів, наданих консультацій, проведених майстер-класів, відкритих лекцій тощо; Кількість укладених договорів про співпрацю із сектором приватного бізнесу, інвестиції, вкладені приватними особами в науково-дослідницьку діяльність, та розвиток матеріально-технічної бази університету |

Джерело: складено автором на основі [76]

Наведені підходи відповідають класичним вимогам до розробки стратегії розвитку закладу освіти, зокрема орієнтованість на довгострокову перспективу, чітка окресленість напрямів стратегічного розвитку, корегованість стратегічних завдань з напрямками, спрямованість на результат.

Методології оцінки включає ідентифікація рівня отриманого результату, що корегується зі стратегічними завданнями та відповідають напрямку стратегічного розвитку з обов'язковою звітністю відповідальних осіб за результатами виконаних заходів і їх візуалізацією [56, 58].

Окреслення окремо напрямку як розбудова підприємницького напрямку розвитку університету підкреслює специфіку закладу освіти як кооперативного, що передбачає не лише навчання студентів з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності як умови реалізації освітньої програми, але і визнання університету як інноваційного закладу вищої освіти, що виступає ініціатором упровадження власних освітніх або наукових результатів в економіку та в партнерстві з державою, громадою й бізнесом, сприяє створенню нових інноваційних фірм (стартапів) за участю своїх дослідників (науково-педагогічних працівників), студентів, аспірантів, співробітників і випускників. Імплементація такого напрямку розвитку закладу освіти апробована у вигляді спільних тез доповіді на тему «Implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development the modern university» на II Міжнародній науковій Східноєвропейській конференції «Менеджмент та економіка: практикум із соціальних досліджень», що відбулася 29 травня 2020 р. у Люблянці, Словенії [59].

Методологічний підхід до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти включає етапи, напрями, заходи, що повинні стати основою для календарно-елементного плану та координації дій відповідальних за напрям осіб (таблиця 1.13).

Таблиця 1.13 – Заходи на виконання основних завдань Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки

| №з/п | Завдання та зміст заходу | Термін виконання | Цільова група | Відповідальні особи |
|---|--|----------------------------|--|--|
| А | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Упровадження лідерської управлінської парадигми розвитку університету | | | | |
| 1 | розбудова простору відкритого партнерства з кооперативними закладами освіти та створення університету нового покоління з використанням інноваційних технологій | постійно | кооперативні заклади освіти, члени Полтавського навчального комплексу «Освіта» | Директори закладів освіти |
| 2 | вивчення досвіду запровадження інноваційних форм викладання у вищій освіті в Україні, сучасних тенденцій та викликів шляхом залучення фахівців до проведення зустрічей (тренінгів, семінарів, круглих столів та ін.) | постійно | науково-педагогічні працівники | Перший проректор Директор науково-навчального центру Гаранти освітніх програм зі спеціальностей зі спеціальностей |
| 3 | приведення Статуту у відповідність до вимог Закону України «Про освіту» | до 2022 року | учасники освітнього процесу | Перший проректор Головний бухгалтер, в.о. начальника фінансово-економічного управління Директор науково-навчального центру Вчений секретар |
| 4 | вивчення можливостей реалізації інклюзивного навчання як системи освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників | січень – травень 2018 року | здобувачі вищої освіти, заклади освіти НМЦ «Освіта» | Перший проректор Директор науково-навчального центру |
| 5 | створення інклюзивного освітнього середовища як сукупності умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей | 2018-2022 роки | здобувачі вищої освіти, заклади освіти НМЦ «Освіта» | Перший проректор Директор науково-навчального центру |
| 6 | затвердження заходів перспективного напрямку розвитку корпоративної культури Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки | грудень 2017 року | учасники освітнього процесу | Керівник науково-методичної секції «Формування наукового світогляду, моральної культури та естетичного виховання студентів» Науково-методичної ради університету |

Продовження таблиці 1.13

| A | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| 7 | реалізація заходів перспективного напрямку розвитку корпоративної культури Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки | 2018-2022 роки | учасники освітнього процесу | Керівник науково-методичної секції «Формування наукового світогляду, моральної культури та естетичного виховання студентів» Науково-методичної ради університету |
| 8 | розвиток системи забезпечення якості освіти на основі: внутрішньої системи забезпечення якості освіти; відповідності вимогам зовнішнього забезпечення якості освіти; відповідності вимогам органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти | постійно (за потребою) | учасники освітнього процесу | Перший проректор Директор науково-навчального центру Начальник науково-методичного центру управління якістю діяльності |
| 9 | здійснення підготовки до впровадження нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 | 2017 рік – березень 2018 року | учасники освітнього процесу | Перший проректор Директор науково-навчального центру Начальник науково-методичного центру управління якістю діяльності |
| 10 | проведення актуалізації документів системи управління якістю діяльності | грудень 2017 рік – січень 2018 року | кафедри, структурні підрозділи | Начальник науково-методичного центру управління якістю діяльності Керівники процесів Автори документів |
| 11 | розробка Положення про щорічне оцінювання шляхом рейтингування науково-педагогічних працівників | червень 2018 року | науково-педагогічні працівники | Перший проректор Проректор з наукової роботи Директор науково-навчального центру Начальник відділу кадрів |
| 12 | проведення щорічного оцінювання науково-педагогічних працівників відповідно до Положення про щорічне оцінювання шляхом рейтингування науково-педагогічних працівників | вперше – 2021 рік, повторне – щорічно | науково-педагогічні працівники | Проректори Директор науково-навчального центру Начальник відділу кадрів |
| 13 | розробка механізму залучення науково-педагогічних працівників до розробки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, обговорення та оцінювання їх виконання шляхом використання сучасних інформаційних технологій | постійно | науково-педагогічні працівники | Проректори Директор науково-навчального центру, Начальник науково-методичного центру управління якістю діяльності, Директори інститутів, Завідувачі кафедр |

Джерело: складено автором на основі [76]

І на заключення, методологія формування стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти має ґрунтуватися на «Стандарті і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти», ухваленою Міністерською конференцією в Єревані [72].

Таким чином, стратегія розвитку кооперативного закладу вищої освіти – це філософія кооперативних закладів вищої освіти, побудована на самобутності й автентичності їх функціонування та відображенні внутрішніх мотивів й цінностей. А визнання такого унікального управлінського інструменту як методологія формування стратегії розвитку – це принципова можливість удосконалення процесів функціонування кооперативних закладів вищої освіти в майбутньому. Тому запропонований методологічний підхід до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти дозволяє аналітично оцінити існуюче стратегічне управління закладом вищої освіти, за потребою передбачає можливість внесення уточнень до раніше схвалених рішень та візуалізувати рівень реалізації запланованих стратегічних завдань.

Висновки до розділу 1

В першому розділі розглянуті теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти на основі дослідження еволюції взаємозв'язків між генезисом наукової думки щодо соціально-економічної сутності понять «стратегія» та «стратегічне планування розвитку», розкриття особливостей стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти та обґрунтування теоретико-методологічних підходів до визначення стратегії розвитку кооперативного закладу вищої освіти. На основі цього сформовані наступні висновки.

1. Доведено, що стратегічне планування розвитку - це детально виписаний процес реалізації обраної стратегії на довгострокову перспективу за

допомогою ідентифікації напрямів (векторів) розвитку, критеріїв та результатів їх досягнення з чітким визначенням виконавців та термінів.

2. Провівши дослідження стратегій розвитку закладів вищої освіти, відмічено відсутність єдиного підходу до їх розробки, зокрема як у назві (стратегія розвитку, стратегічна програма, концептуальні засади діяльності, програма стратегічного розвитку, стратегія та концепція розвитку), термінах дії (три, чотири, п'ять, десять років або навіть без терміну), так і в моделі підготовки. Це пояснюється культурою заснування закладу освіти, філософією його функціонування, існуючими внутрішніми цінностями й мотивами та підходами до окреслення пріоритетних напрямів розвитку закладу вищої освіти.

3. Запропоновано під стратегією розвитку кооперативного закладу вищої освіти розуміти філософію кооперативних закладів вищої освіти, побудовану на самобутності й автентичності їх функціонування та відображенні внутрішніх мотивів й цінностей. Відмічено, що визнання такого унікального управлінського інструменту як методологія формування стратегії розвитку – це принципова можливість удосконалення процесів функціонування кооперативних закладів вищої освіти в майбутньому. Тому обґрунтований методологічний підхід до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти дозволяє аналітично оцінити існуюче стратегічне управління закладом вищої освіти, за потребою передбачає можливість внесення уточнень до раніше схвалених рішень та візуалізувати рівень реалізації запланованих стратегічних завдань.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Аналіз господарської діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Фінансово-господарська діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» здійснюється відповідно до Статуту університету, чинного законодавства України та Кошторису витрат університету на відповідні періоди, затвердженого Правлінням Укоопспілки.

Проаналізуємо показники структури та динаміки майна ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура та динаміка майна ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр.(тис. грн.)

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р. | | Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р. | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|--|------------------|--|------------------|
| | | | | абсолютне, тис. грн. | відно- сне, % | абсолютне, тис. грн. | відно- сне, % |
| 1. Необоротні активи | 33325 | 31797 | 31003 | -1528 | -4,59 | -794 | -2,50 |
| 2. Оборотні активи | 38536 | 46183 | 51504 | 7647 | 19,84 | 5321 | 11,52 |
| 2.1. Запаси | 22 | 2413 | 2387 | 129 | 5,65 | -26 | -1,08 |
| 2.2. Дебіторська заборгованість | 8190 | 8781 | 8280 | 591 | 7,22 | -501 | -5,71 |
| 2.3. Грошові кошти | 27775 | 34611 | 40607 | 6836 | 24,61 | 5996 | 17,32 |
| 2.4. Витрати майбутніх періодів | 61 | 65 | 79 | 4 | 6,56 | 14 | 21,54 |
| 2.5. Інші оборотні активи | 226 | 313 | 151 | 87 | 38,50 | -162 | -51,76 |
| Майно, разом | 71861 | 77980 | 82507 | 6119 | 8,52 | 4527 | 5,81 |

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.1 свідчать, що вартість майна протягом 2017-2019 рр. загалом збільшилась на 10646 тис. грн.: у 2018 році порівняно з 2017 роком відбулось збільшення вартості на 6119 тис. грн. (або на 8,52%), а у 2019 році в порівнянні з 2018 роком – ще на 4527 тис. грн. (або на 5,81%). Це заслуговує позитивної оцінки, адже збільшення валюти балансу свідчить, як правило, про нарощення обсягів діяльності університету. У структурі майна підприємства більшу частину займають оборотні активи, які становлять майже 54% від валюти балансу в 2017 році, 60% – в 2018 році та 63% – в 2019 році, що є позитивною тенденцією. Структуру майна підприємства в 2019 році зображено на рис. 2.1.

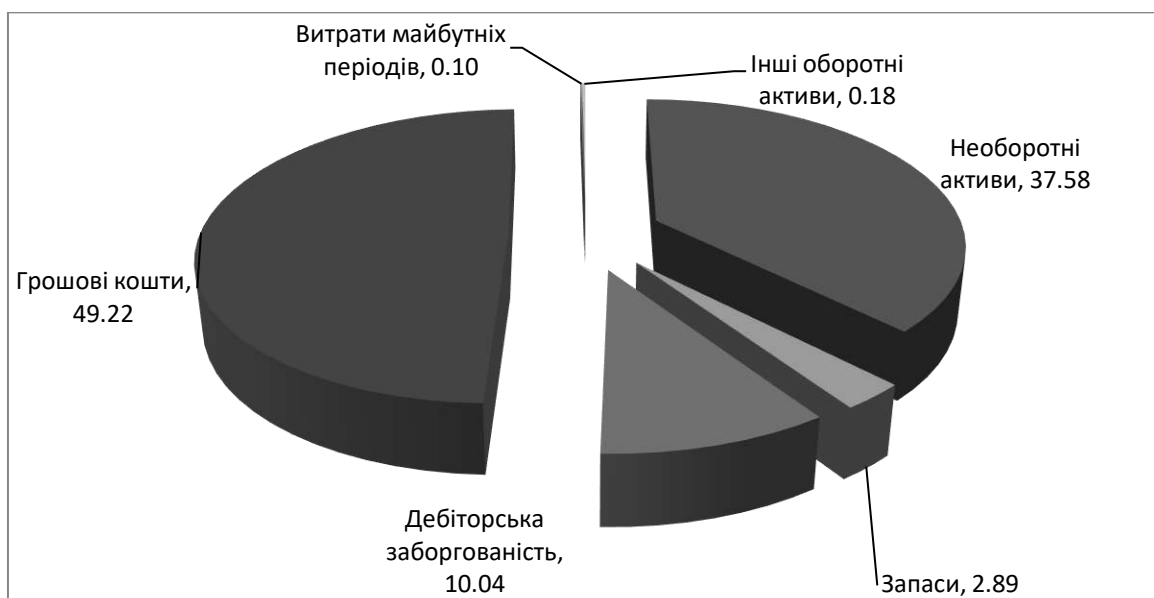


Рисунок 2.1 – Склад майна ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2019 рік, %

У 2018 році порівняно з 2017 роком вартість оборотних активів збільшилась на 7582 тис. грн. або на 19,68%, а у 2019 році проти 2018 року – ще на 5386 тис. грн., або на 11,68%. Загальне зростання вартості оборотних активів викликано збільшенням суми грошових коштів університету.

Протягом 2018 року в порівнянні з 2017 роком сума запасів зросла на 129 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року відбулось їх зменшення на 26 тис. грн., або на 1,08%. Позитивної оцінки заслуговує збільшення грошових коштів ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ». Так, в 2018 році порівняно з 2017 роком грошові кошти

університету збільшились на 24,61% і становили – 34611 тис. грн., а в 2019 році в порівнянні з 2018 роком – ще на 5996 тис. грн., або на 17,32%, що на кінець 2019 року становило – 40607 тис. грн. При цьому, вартість дебіторської заборгованості університету протягом 2017-2019 років має неоднозначну тенденцію. Так, в 2018 році проти 2017 року відбулось збільшення їх вартості на 591 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року відбулось зменшення на 501 тис. грн., що на кінець року становило 8280 тис. грн. Такі зміни свідчать про покращення роботи фінансової, бухгалтерської та юридичної служб університету, що призвело до збільшення наявних грошових активів, спрямованих на погашення поточних зобов'язань за розрахунками, збільшення обсягів господарської діяльності. Відмітимо, що протягом 2017-2019 років витрати майбутніх періодів збільшились на 18 тис. грн. та в 2019 році становили – 79 тис. грн., а інші оборотні активи загалом зменшились на 75 тис. грн. та на кінець 2019 року становили – 151 тис. грн.

Вартість необоротних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 1528 тис. грн. та становила – 31797 тис. грн., а в 2019 році порівняно з 2018 відбулось зменшення на 794 тис. грн. або на 2,50%. що відбулося в результаті зносу основних засобів університету та зменшення вартості інвестиційної нерухомості.

Формування майна університету здійснюється за рахунок власних і позикових джерел. Як зазначалось раніше, власними джерелами виступає власний капітал, до позикових відносять довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення університету, тобто кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги і поточні зобов'язання за розрахунками. Тому на наступному етапі аналізу необхідно дослідити за рахунок яких джерел були сформовані активи університету (табл. 2.2).

ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» станом на кінець 2019 року має загальний розмір капіталу 82507 тис. грн. Так, в 2018 році порівняно з 2017 роком капітал збільшився на 6119 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року – ще на 4527 тис.

Таблиця 2.2 – Склад та динаміка капіталу ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр. (тис. грн.)

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р. | | Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р. | |
|--|----------|----------|----------|--|-------------|--|-------------|
| | | | | абсолютне, тис. грн. | відносне, % | абсолютне, тис. грн. | відносне, % |
| 1. Капітал станом на кінець року | 71861 | 77980 | 82507 | 6119 | 8,52 | 4527 | 5,81 |
| 1. Власний капітал | 32103 | 30556 | 30011 | -1547 | -4,82 | -545 | -1,78 |
| 1.1. Власний оборотний капітал | -1138 | -1241 | -841 | -103 | 9,05 | 400 | -32,23 |
| 1.2. Непокритий збиток | 0,00 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | X |
| 2. Позиковий капітал | 39758 | 47424 | 52496 | 7666 | 19,28 | 5072 | 10,70 |
| 2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | 84 | 250 | 0 | 166 | 197,62 | -250 | -100,00 |
| 2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч. | 39674 | 47174 | 52496 | 7500 | 18,90 | 5322 | 11,28 |
| - поточна кредиторська заборгованість | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | X |
| - поточні забезпечення | 36786 | 43926 | 49767 | 7140 | 19,41 | 5841 | 13,30 |
| - інші поточні зобов'язання | 1849 | 2282 | 2334 | 433 | 23,42 | 52 | 2,28 |

Джерело: розраховано автором

грн. Дана тенденція є позитивною та свідчить про покращення господарської діяльності університету, але слід детальніше розглянути структуру капіталу за 2017-2019 рр. (рис. 2.2).

Основну частку в валюті балансу підприємства в 2019 році становить позиковий капітал. Так, вартість позикового капіталу ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» протягом аналізованого періоду збільшилась. Так, вартість позикового капіталу в 2018 році проти 2017 року збільшилась на 19,28%, або на 7666 тис. грн. та становила 47424 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року – ще на 5072 тис. грн. або на 10,70%, що на кінець року становило – 52496 тис. грн.

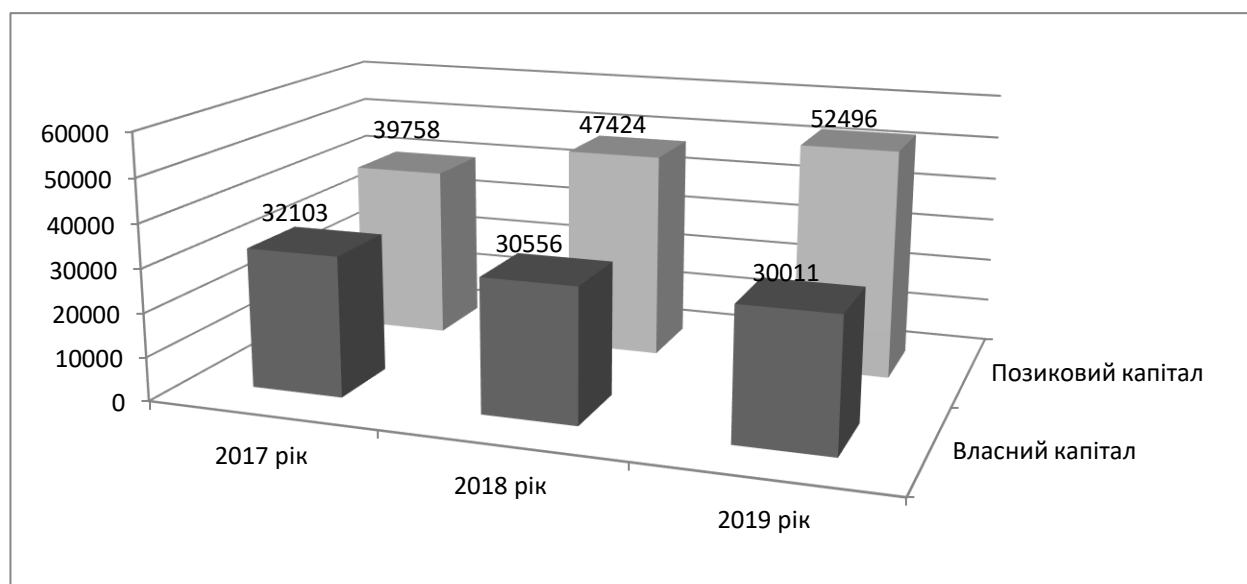


Рисунок 2.2 – Динаміка складу капіталу ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Вартість довгострокових зобов'язань ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» протягом 2017-2019 років зменшується до 0. Так, в 2018 році проти 2017 року довгострокові зобов'язання університету збільшились на 166 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року відбулось їх повне погашення. Відзначимо, що протягом аналізованого періоду ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» не мало короткострокових кредитів. Загальне збільшення вартості позикових коштів університету відбулось за рахунок збільшення вартості поточних зобов'язань і забезпечень. Так, в 2018 році в порівнянні з 2017 роком поточні зобов'язання і забезпечення університету збільшились на 18,9% і становили – 47174 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року – ще на 11,28%, що в кінці 2019 року становило – 52496 тис. грн. Відзначимо, що співвідношення власних і позикових коштів у ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» на кінець 2019 року є гіршим ніж рекомендоване.

Власний капітал ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» в 2017 році він займав 44,7% і становив – 32103 тис. грн., в 2018 році дана частка зменшилась та становила 39,2%, а в 2019 році – ще до 36,4%. Так, власний капітал університету протягом 2017-2019 років зменшив свою вартість на 2092 тис. грн. і на кінець 2019 року становив – 30011 тис. грн. Необхідно відмітити недостатність

власного оборотного капіталу ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» протягом 2017-2019 років. На кінець 2018 року недостатність власного оборотного капіталу становила – 1138 тис. грн., в 2018 році – 1241 тис. грн., а в 2019 році – 841 тис. грн. При цьому відмітимо позитивну тенденцію до скорочення вартості нестачі власного оборотного капіталу, але при цьому констатуємо недостатність оборотних активів університету для покриття поточних зобов'язань і забезпечень. Необхідно відмітити, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» є неприбутковою організацією, саме тому протягом аналізованого періоду в університеті не спостерігається нерозподіленого прибутку.

Здійснимо аналіз ефективності використання трудових ресурсів ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники використання трудових ресурсів ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р. | | Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р. | |
|---|----------|----------|----------|---|------------------|--|------------------|
| | | | | абсолютне, тис. грн. | віднос- не, % | абсолютне, тис. грн. | віднос- не, % |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 661 | 680 | 616 | 19,00 | 2,87 | -64,00 | -9,41 |
| 2. Фонд оплати праці, тис. грн. | 43001,12 | 45990,48 | 63204,64 | 2989,36 | 6,95 | 17214,16 | 37,43 |
| 3. Середньомісячна заробітна плата, грн. | 5421,22 | 5636,09 | 8550,41 | 214,87 | 3,96 | 2914,32 | 51,71 |

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши показники таблиці 2.3 можна зробити висновок про покращення показників ефективності використання трудових ресурсів. Так, протягом 2017-2019 років у ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» спостерігається загальне зменшення середньооблікової кількості працюючих з 661 осіб в 2017 році до 616 осіб в 2019 році. При цьому, фонд оплати праці збільшує свою вартість на 2989,36 тис. грн. в 2018 році проти 2017 року та на 17214,16 тис.

грн. в 2019 році проти 2018 року, що на кінець року становило – 63204,64 тис. грн. Позитивної оцінки заслуговує збільшення середньомісячної заробітної плати, яка в 2017 році становила – 5421,22 грн., в 2018 році – 5636,09 грн., а в 2019 році – 8550,41 грн.

Фінансова стійкість є однією з найважливіших характеристик фінансового стану університету та характеризує рівень його розвитку. Вона пов'язана із рівнем залежності організації від кредиторів та інвесторів. Для оцінки фінансової стійкості використаємо часткові показники, розрахунок яких наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники використання фінансових ресурсів ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р. | | Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р. | |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|--|------------------|--|------------------|
| | | | | абсолютне, тис. грн. | віднос- не, % | абсолютне, тис. грн. | віднос- не, % |
| 1. Коефіцієнт автономії | 0,447 | 0,392 | 0,364 | -0,055 | -12,29 | -0,028 | -7,17 |
| 2. Коефіцієнт фінансової залежності | 2,238 | 2,552 | 2,749 | 0,314 | 14,01 | 0,197 | 7,73 |
| 3. Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,448 | 0,395 | 0,364 | -0,053 | -11,80 | -0,031 | -7,93 |
| 4. Коефіцієнт фінансового ризику | 1,238 | 1,552 | 1,749 | 0,314 | 25,32 | 0,197 | 12,71 |
| 5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,700 | 0,734 | 0,774 | 0,034 | 4,80 | 0,040 | 5,43 |
| 6. Коефіцієнт покриття | 0,971 | 0,979 | 0,981 | 0,008 | 0,79 | 0,002 | 0,22 |

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що всі значення розрахованих показників використання фінансових ресурсів свідчать про частково стійке фінансове становище університету. Так, коефіцієнт автономії ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» протягом 2017-2019 років має динаміку до

зменшення. Так, в 2018 році проти 2017 року даний коефіцієнт зменшився на 0,055 і становив – 0,392, а в 2019 році проти 2018 року – ще на 0,028, що на кінець 2019 року становило – 0,364. При цьому відзначимо, що всі розраховані значення даного показника є нижчими за нормативне значення, що є свідченням фінансової залежності університету від позикових джерел та свідчить про не стійкий фінансовий стан. Такий стан підтверджується збільшенням коефіцієнта фінансової залежності. Так, в 2017 році він становив 2,238, в 2018 році – 2,552, а в 2019 році він становив 2,749, що на 7,73% більше ніж в 2018 році. Ця тенденція показує, що університету збільшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості протягом 2017-2019 років зменшується. Так, в 2018 році проти 2017 року він зменшився на 0,053 і становив – 0,395, а в 2019 році проти 2018 року – ще на 0,031 і становив – 0,364. Це означає, що в 2019 році частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі становила 36,4%. За 2017-2019 роки коефіцієнт фінансового ризику перевищує свій нормативний показник 1, що є свідченням залежності від позикових джерел фінансування підприємства. Так, в 2018 році проти 2017 року даний показник збільшився на 0,314 та його значення становило – 1,552, а в 2019 році проти 2018 року – ще на 0,197, що на кінець року становило – 1,749. Це означає, що майже вся діяльність фінансується за рахунок позикових коштів. В 2019 році спостерігалось найкраще значення коефіцієнта абсолютної ліквідності – 0,774. Так, в 2017 році він становив – 0,7, в 2018 році – 0,734. Відзначимо, що розраховане значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2019 році перевищує межі оптимального значення – 0,2-0,3, що свідчить про достатність грошових коштів господарюючого суб'єкта для негайного покриття зобов'язань. Коефіцієнт покриття в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 0,006 і становив – 0,978, а в 2019 році проти 2018 року відбулось збільшення на 0,003, що досягло значення 0,981. Розраховане значення показника покриття не досягає мінімально встановленого – 2, що свідчить про недостатність оборотних

активів господарюючого суб'єкта в порівнянні з вартістю поточних зобов'язань і забезпечень.

Аналіз складу видатків господарюючого суб'єкта наведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5 – Склад видатків ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис.грн.

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | | | | Ві |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. | |
| Видатки: | 67132,50 | 73694,10 | 82203,60 | 8509,50 | 6561,60 | 111,55 | 109,77 | |
| заробітна плата | 43001,20 | 45990,50 | 51586,90 | 5596,40 | 2989,30 | 112,17 | 106,95 | |
| нарахування на заробітну плату | 9460,20 | 10596,20 | 11617,70 | 1021,50 | 1136,00 | 109,64 | 112,01 | |
| на відрядження | 809,00 | 1100,50 | 600,50 | -500,00 | 291,50 | 54,57 | 136,03 | |
| на оплату комунальних послуг | 10390,00 | 11727,80 | 14417,20 | 2689,40 | 1337,80 | 122,93 | 112,88 | |
| на виплату стипендій | 421,60 | 321,60 | 330,00 | 8,40 | -100,00 | 102,61 | 76,28 | |
| капітальні | 1900,50 | 2805,30 | 2705,30 | -100,00 | 904,80 | 96,44 | 147,61 | |
| інші | 1150,00 | 1152,20 | 946,00 | -206,20 | 2,20 | 82,10 | 100,19 | |

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.5 відмітимо про зростання видатків господарюючого суб'єкта на 11,55% проти 2018 р. та на 9,77% порівнюючи 2018 р. з 2017 р., що в сумі складає 8509,5 тис. грн. та 6561,6 тис. грн. відповідно. Найвищі темпи нарощення мали видатки на комунальні послуги, зокрема 22,93% та 12,88% відповідно та приріст в сумі становив 2689,4 тис. грн. та 1337,8 тис. грн. Збільшилися видатки і на заробітну плату на 12,17% проти 2018 р. та на 6,95% проти 2017 р., що в сумі становило 5596,4 тис. грн. та 2989,3 тис. грн. відповідно. Збільшення видатків на заробітну плату призвело і до збільшення нарахувань на неї і становило 9,64% та 12,01% за відповідні звітні періоди. Відмічаються у 2018 р. значні темпи нарощення капітальних видатків на 47,61% та на відрядження на 36,03% проти 2017 р. Проте у 2019 р.

спостерігається їх зменшення проти 2018 р. на 5,56% та на 44,43% відповідно. Таке ж скорочення відбулося і за статтею інші видатки (17,9%).

Пропонуємо проаналізувати видатки і в розрізі їх структури (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура видатків ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., %

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. |
| Видатки: | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 0,00 |
| заробітна плата | 64,05 | 62,41 | 62,76 | 0,35 | -1,65 |
| нарахування на заробітну плату | 14,09 | 14,38 | 14,13 | -0,25 | 0,29 |
| на відрядження | 1,21 | 1,49 | 0,73 | -0,76 | 0,29 |
| на оплату комунальних послуг | 15,48 | 15,91 | 17,54 | 1,62 | 0,44 |
| на виплату стипендій | 0,63 | 0,44 | 0,40 | -0,03 | -0,19 |
| капітальні | 2,83 | 3,81 | 3,29 | -0,52 | 0,98 |
| інші | 1,71 | 1,56 | 1,15 | -0,41 | -0,15 |

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці 2.6 відмітимо, що найбільшу питому вагу у структурі видатків займають видатки на заробітну плату, що є абсолютно логічним. Їх питома вага є майже сталою і коливається в межах 62,41-62,76% у 2018-2019 рр. Проте проти 2017 року спостерігається скорочення названих видатків на 1,65%. Зростають у структурі видатків видатки на комунальні послуги – на 2,06% порівнюючи 2019 р. проти 2017 р. Майже сталою є питома вага нарахувань на заробітну плату (14,09-14,13 %). Зменшуються у структурі видатків видатки на відрядження та на виплату стипендій. Капітальні видатки не дивлячись на зменшення питомої ваги, все ж не досягли питомої ваги 2017 р. Інші видатки мають сталу тенденцію до скорочення питомої ваги у загальній структурі видатків протягом 2017-2019 рр.

Таким чином, в ході проведеного аналізу було виявлено, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» знаходиться в стійкому фінансовому стані. Так, в останні роки установа характеризується достатністю власного капіталу та незалежністю

від позикових джерел фінансування, ефективним використання фінансових ресурсів, про що свідчить покращення всіх розрахованих показників. При цьому, спостерігається достатність оборотних активів господарюючого суб'єкта.

2.2 Аналіз результативності реалізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету

Стратегічний напрям розвитку ПУЕТ «Розвиток освітньої діяльності університету» реалізується відповідно до заходів та завдань на виконання Стратегії розвитку ПУЕТ, а також відповідно до критеріїв оцінювання якості освітньої програми описаних в положенні «Про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» затвердженого МОН України 11.07.2019 р. №977 [3]. На підтвердження виконання даного стратегічного напрямку розвитку в ПУЕТ реалізуються такі заходи:

- впроваджено освіту впродовж життя (Мала академія – ПОШЛУС – молодший бакалавр – бакалавр – магістр – МІПК – PhD – УТВ);
- збережено та продовжує розвиток динамічна ступенева освіта (ліцензовано 12 спеціальностей молодшого бакалавра, здійснюється набір на 16 спеціальностей бакалаврату, 16 спеціальностей магістратури та на 2 спеціальності PhD);

В університеті проведено ліцензування:

- в 2017-2018 навчальному році з метою збільшення ліцензованих обсягів за спеціальністю 073 Менеджмент;
- в 2018-2019 навчальному році: одна спеціальність за початковим рівнем (коротким циклом) вищої освіти – молодший бакалавр (081 Право), одна спеціальність - за першим (бакалаврським) рівнем, ще одна спеціальність - за другим (магістерським) рівнем;
- в 2019-2020 навчальному році: 11 спеціальностей за початковим

рівнем (коротким циклом) вищої освіти – молодший бакалавр, одна спеціальності - за третім (освітньо-науковим) рівнем;

В університеті за звітній період проведено акредитації:

– в 2017-2018 навчальному році – 10 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем магістра (вперше за спеціальностями 081 Право та 242 Туризм) та 12 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем бакалавра;

– в 2018-2019 навчальному році – 14 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем магістра та 3 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем бакалавра;

– в 2019-2020 навчальному році – 14 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем магістра та 3 освітніх програм спеціальностей за освітнім рівнем бакалавра.

Проведемо аналіз ефективності наведених видів робіт (ліцензування, акредитація) за допомогою даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Джерела надходження коштів до ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. |
| Плата за навчання | 50222,2 | 57467,7 | 59546,6 | 2078,9 | 7245,5 | 103,6175 | 114,4269 |
| від студентів: | | | | | | | |
| денної форми навчання | 20088,9 | 23291,2 | 23332,7 | 41,5 | 3202,3 | 100,1782 | 115,9406 |
| іноземців | 9542,2 | 10406,4 | 12164,6 | 1758,2 | 864,2 | 116,8954 | 109,0566 |
| заочної форми навчання | 8035,5 | 9211,3 | 10175,1 | 963,8 | 1175,8 | 110,4632 | 114,6326 |
| заочно-дистанційної форми навчання | 12555,5 | 14558,8 | 13873,3 | -685,5 | 2003,3 | 95,29151 | 115,9556 |
| Інші додаткові освітні послуги | 1047,7 | 1993,8 | 2856,6 | 862,8 | 946,1 | 143,3 | 190,3 |

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці свідчать, що основними джерелами надходження до університету є плата за навчання від студентів денної форми навчання (23332,7 тис. грн за 2019 р.), заочно-дистанційної (13873,3 тис. грн). іноземців (12164,6 тис. грн.), заочної (10175,1 тис. грн.). Проводячи аналіз ефективності реалізації освітньої складової університету, то варто відзначити нарощення надходжень від освітньої діяльності у 2019 р. на 2078,9 тис. грн. проти 2018 р. та на 7245,5 тис. грн. порівнюючи 2018 р. з 2017 р., що забезпечує приріст на 3,62% та на 14,43% відповідно. Найбільший приріст у надходженнях від освітньої діяльності забезпечили студенти-іноземці (16,9% у 2019 р. проти 2018 р. та та 9,06% порівнюючи 2018 р. з 2017 р.). Загальний приріст становить 2622,4 тис.грн або 27,48%. Сталий приріст у надходженнях забезпечують надходження плати за навчання від студентів заочної форми навчання 963,8 тис. грн. (10,46%) та 1175,8 тис.грн (14,63%). Незначний приріст у грошових надходженнях забезпечили студенти денної форми навчання у 2019 р проти 2018 р. (41,5 тис. грн. або 0,18%). Недоотримали надходжень від плати за навчання студентів заочно-дистанційної форми навчання, якщо порівнювати 2019 р з 2018 р. (сума недоїмки становить 685,5 тис.грн. або 4,71 %). Сталу тенденцію до нарощення мають надходження від інших додаткових освітніх послуг (тренінгів, майстер-класів), зокрема 862,8 тис. грн. та 946.1 тис.грн., що у відсотках становить 43,3% та 90,3% якщо порівнювати 2019 р з 2018 та 2018 з 2017 р. Це свідчить про високий рівень кадрового потенціалу університету та його затребуваність у реальному секторі економіки.

Аналізуючи результативність освітньої діяльності університету звернемо увагу на відповідність його діяльності критеріям оцінювання якості освітньої програми описаних в положенні «Про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» [3].

В ПУЕТ 1-й критерій оцінювання якості освітньої програми «Проектування та цілі освітньої програми» реалізовується відповідно до того, що кожна освітня програма відповідає наступному:

- має чітко сформульовані цілі, які відповідають місії та стратегії закладу вищої освіти;
- цілі та програмні результати навчання визначаються з урахуванням позицій та потреб заінтересованих сторін;
- цілі та програмні результати навчання визначаються з урахуванням тенденцій розвитку спеціальності, ринку праці, галузевого та регіонального контексту, а також досвіду аналогічних вітчизняних та іноземних освітніх програм;
- освітня програма дає можливість досягти результатів навчання, визначених стандартом вищої освіти за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти (за наявності).

Щодо 2-й критерію оцінювання якості освітньої програми «Структура та зміст освітньої програми» реалізовується відповідно до того, що:

- обсяг освітньої програми та окремих освітніх компонентів відповідає вимогам стандарту вищої освіти;
- зміст освітньої програми має чітку структуру;
- освітні компоненти, включені до освітньої програми, становлять логічну взаємопов'язану систему та в сукупності дають можливість досягти заявлених цілей та програмних результатів навчання;
- зміст освітньої програми відповідає предметній області визначеної для неї спеціальності;
- здійснено узгодження інтегрованих навчальних планів та їх компетентностей;
- розпочато аналіз виконання програмних результатів навчання відповідно до Стандартів вищої освіти.

Наступний 3-й критерій оцінювання якості освітньої програми «Доступ до освітньої програми та визнання результатів навчання» реалізовується відповідно до такого:

- визначено чіткі та зрозумілі правила визнання результатів навчання,

отриманих в інших закладах освіти, зокрема під час академічної мобільності, що відповідають Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в Європейському регіоні (Лісабон, 1997 р.), є доступними для всіх учасників освітнього процесу та яких послідовно дотримуються під час реалізації освітньої програми шляхом затвердження Положення «Про академічну мобільність здобувачів вищої освіти ВНЗ Укоопспілки ПУЕТ»;

- розроблено та затверджено Положення «Про силабус навчальної дисципліни».

Такий як 4-й критерій оцінювання якості освітньої програми «Навчання і викладання за освітньою програмою» реалізовується відповідно до наступного:

- розпочато формування індивідуальної освітньої траєкторії студента, зокрема через індивідуальний вибір здобувачами вищої освіти навчальних дисциплін в обсязі, передбаченому законодавством;

- для рівня бакалавра сформовано пул із 10 дисциплін професійного спрямування кожної освітньої програми та пул із 100 загальноуніверситетських вибіркового дисциплін;

- для рівня магістра сформовано пул із 20 загальноуніверситетських вибіркового дисциплін;

- розширено можливості навчання за допомогою відкритих освітніх он-лайн платформ Prometheus, EdEra, LABA, EDUGET, ВУМ (Відкритий Університет Майдану);

- забезпечено розвиток дистанційних технологій, а саме оптимізовано інтерактивне спілкування та навчання в реальному часі між локальними центрами та викладачами університету шляхом проведення вебінарів;

- навчання, викладання та наукові дослідження пов'язані з інтернаціоналізацією діяльності закладу вищої освіти. Здійснено інтеграцію українських та іноземних студентів шляхом запровадження англійської освітньої програми для спеціальності «Міжнародні економічні відносини» освітньої програми Міжнародний бізнес, а також реалізовано можливість

вибору мови навчання для студентів освітньої програми «Комп'ютерні науки»;

- проводиться використання он-лайн платформ (онлайн платформи - «Загальний курс з інтелектуальної власності (General Course on Intellectual Property)» від Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO), Англійська мова за проектом Creative Spark: програма підтримки підприємництва у сфері освіти; BBC Learning English; British Council LearnEnglish, Bussu, LinguaLeo, Duolingo, ESLPod, Lang8, Engvid, Exam English, Loyalbooks, програма Coursera for Campus);

- проводяться мовні курси з китайської, німецької та англійської мов;

- забезпечується поєднання навчання і досліджень під час реалізації освітньої програми. Для цього сформовано 46 філій кафедр на підприємствах та постійно проводяться виїзні фахові заняття. Залучено роботодавців для формування у студентів soft skills: Літня школа бізнесу від “Епіцентр К” та вдруге програма “Круто” від тренерів компанії Нова пошта;

Щодо 5-й критерію оцінювання якості освітньої програми «Контрольні заходи, оцінювання здобувачів вищої освіти та академічна доброчесність» то в ПУЕТ:

- запропоновані форми контрольних заходів та критерії оцінювання студентів є чіткими, зрозумілими, дають можливість встановити досягнення їх результатів навчання для окремого освітнього компонента та/або освітньої програми в цілому, а також оприлюднюються заздалегідь;

- здійснено керування оцінками студентів в системі Moodle, контроль їх активності та результативності, формування відомостей обліку успішності;

- визначено чітку та зрозумілу політику, стандарти і процедури дотримання академічної доброчесності, яких послідовно дотримуються всі учасники освітнього процесу під час реалізації освітньої програми шляхом затвердження Положення «Про запобігання випадків академічного плагіату»;

- проводиться популяризація академічної доброчесності та використовуються відповідні технологічні рішення як інструменти протидії

порушенням академічної доброчесності, а саме використання сервісу перевірки на плагіат Unicheck;

- проводиться оприлюднення магістерських та дипломних робіт (проектів) в репозитарії ПУЕТ;

- постійно оновлюється та оприлюднюється контактна інформація на сайті університету, створено «Гарячу лінію ПУЕТ»;

Щодо 6-й критерію оцінювання якості освітньої програми «Людські ресурси» в ПУЕТ здійснюється:

- підвищення академічної та/або професійної кваліфікації викладачів, задіяних у реалізації освітньої програми, забезпечує досягнення визначених відповідною програмою цілей та програмних результатів навчання;

- запроваджено контракт з НПП та проведено аналіз його виконання по завершенню навчального року;

- з метою удосконалення освітніх програм сформовано науково-методичні групи із спеціальностей до складу яких включено студентів та провідних фахівців/роботодавців;

- проводяться зустрічі викладачів кафедр, студентів та роботодавців з метою вдосконалення навчального плану та світньо-професійних програм;

- проведено тренінги із питань проведення акредитації освітніх програм з експертами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти від ПУЕТ;

- проводиться підвищення кваліфікації НПП:

Протягом 2018-2019 н.р. (100 НПП) пройшли стажування – 83 особи (41 особа в інших ЗВО України та 42 особи – на виробництві); та у ЗВО інших держав – 17 осіб. Щодо I семестру 2019-2020 н.р. (43 НПП) пройшли стажування – 23 особи (7 осіб - в інших ЗВО України, 16 осіб – на виробництві). Крім цього, пройшли стажування у ЗВО та організаціях інших держав, взяли участь в проектах, конференціях – 20 осіб. З метою кадрового розвитку проводяться відкриті лекції, воркшопи, тренінги, семінари вітчизняними та

іноземними фахівцями.

Щодо аналізу кількісних показників студентів та науково-педагогічних працівників, котрі приймали участь в програмі Еразмус+ KA1: Міжнародна мобільність, то наведемо дані в таблиці 2.8:

Таблиця 2.8 – Кількість студентів та науково-педагогічних працівників, котрі приймали участь в програмі Еразмус+ KA1, осіб

| Показник | 2017 рік | | 2018 рік | | 2019 рік | |
|--------------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | вхідна | вихідна | вхідна | вихідна | вхідна | вихідна |
| Студенти | 4 | - | 2 | 16 | - | 3 |
| Науково-педагогічні працівники | 1 | 3 | 6 | 24 | 5 | 10 |
| Разом | 5 | 3 | 8 | 40 | 5 | 13 |

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці свідчать, що кількість учасників програми Еразмус+ KA1: Міжнародна мобільність коливається від 8 осіб (вхідна, вихідна) у 2017 р. до 48 осіб у 2018 р. та 18 осіб у 2019 р. Міжнародною мобільністю скористувалися 6 студентів європейських вузів-партнерів та 19 студентів-пуєтівців. Університет прийняв 12 науково-педагогічних працівників з провідних вузів партнерів та підвищив кваліфікацію 37 науково-педагогічним працівникам університету. Наведені кількісні показники свідчать про кадровий розвиток персоналу ПУЕТ.

Щодо 7-й критерію оцінювання якості освітньої програми «Освітнє середовище та матеріальні ресурси» реалізовується відповідно наступного:

– наявні фінансові та матеріально-технічні ресурси (бібліотека, інша інфраструктура, обладнання тощо), а також навчально-методичне забезпечення освітньої програми гарантують досягнення визначених освітньою програмою цілей та програмних результатів навчання;

– удосконалення організаційної структури університету шляхом створення навчально-наукового Інституту проектів та інновацій, офісу омбудсмена в рамках проекту Еразмус+, центру інформаційного забезпечення освітнього процесу, науково-методичного відділу ліцензування, відділу управління освітньою діяльністю, відділу автоматизації та роботи в ЄДЕБО,

відділу студентської документації, відділу диспетчерської служби; відділу забезпечення якості діяльності, а також реорганізації 7-ми кафедр університету сприяли поліпшенню освітнього середовища та посилення відповідальності за результати роботи;

- удосконалення організаційної структури університету сприяли збільшенню кількості іноземних студентів шляхом створення підготовчого відділення, науково-практичного центру з організації набору іноземців, Інституту міжнародної освіти та через відкриття представництва університету в Індії та Алжирі (заплановані – Єгипет, Туніс, Гана). Результатом чого стало збільшення кількості зарахованих іноземних студентів протягом 2016-2019 років на 127 осіб (2016-2017 н.р. – 79 осіб, 2017-2018 н.р. – 110 осіб, 2018-2019 н.р. – 239 осіб, 2019-2020 н.р. – 206 осіб).

Рівень інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та локальних центрів дистанційного навчання наведемо в таблиці 2.9. Про рівень забезпечення центру інформаційного забезпечення освітнього процесу свідчать наступні показники:

- Обсяг фонду на фізичних носіях інформації – близько 404 тис. одиниць зберігання. Основу фонду становлять навчальні видання – 200 тис. примірників; наукова література – 195 тис. примірників.

- Обсяг фонду електронної бібліотеки – близько 37 тис. електронних повнотекстових документів.

- Електронний каталог нараховує понад 216 тис. записів.

- Автоматизація бібліотечних процесів та інформаційного обслуговування здійснюється на базі АБІС «Absotheque Unicond».

- Загальна площа бібліотеки 2 500 м², у т. ч. для збереження фонду – 1 500 м², для обслуговування користувачів – 1 000 м².

- Кількість місць в читальних залах – 387.

- Кількість читачів – 8 тис. осіб.

– Парк комп'ютерів – 120, у т. ч. кількість автоматизованих робочих місць для читачів – 80.

Таблиця 2.9 – Інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

| Показник | 2019 р. |
|--|--|
| Протяжність комп'ютерної локальної мережі, км Університету Локальних центрів | 62,3 2,4 |
| Ширина смуги мережі Internet університету | 1290 Мб/с, у т. ч. Тріолан – 1000 Мбіт/с Солвер – 200 Мбіт/с, Уран – 90 Мбіт/с |
| Інформаційні мережі, до яких підключена локальна мережа Університету Локальних центрів | Internet, URAN, GEANT Internet |
| Електронна бібліотека | 1 |
| Електронні читальні зали / в них місць читачів Університету, з урахуванням комп'ютерних класів, які працюють у режимі електронної читальної зали Локальних центрів | 3/490 3/75 |
| Комп'ютерні класи / в них ПК | 61/1630 |
| Мультимедійні аудиторії (стаціонарні)/ в них місць - в Університеті - на Локальних центрах | 39/2300, у т. ч. 27/1750 12/550 |
| Кількість зон безпроводного доступу до мережі Internet у навчальному корпусі університету | 20 |
| Частка студентів, які додатково використовують власну комп'ютерну техніку (ноутбуки, планшети, смартфони тощо) в позааудиторному (навчальному) процесі, % | 98 |

Джерело: складено автором

В ПУЕТ розвиваються інформаційні технології та автоматизована система управління університетом, про що свідчить впровадження нових модулів та можливостей в IZETA: приймальна комісія; управління контингентом; аналіз вартості навчання; складання формуляра викладача; налагодження обміну даних з ЄДЕБО та з системою фінансового менеджменту MONUFR; автоматизована програмна оболонка обліку та аналізу академічної заборгованості студентів; створено пункт тестування для проведення вступних випробувань з використанням організаційно-технологічних процесів здійснення ЗНО для вступу на другий (магістерський) рівень вищої освіти в 2018 році).

Розвиток освітнього середовища ПУЕТ пов'язаний з витратами (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10 – Витрати коштів на розвиток освітньо-наукового середовища ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|--|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. |
| Витрати на поточний ремонт будівель та інвентарю | 1538,40 | 1731,10 | 1597,40 | -133,70 | 192,70 | 92,28 | 112,53 |
| Придбано : | 1677,50 | 1770,70 | 1242,20 | -528,50 | 93,20 | 70,15 | 105,56 |
| програмного забезпечення | 78,40 | 216,80 | 104,20 | -112,60 | 138,40 | 48,06 | 276,53 |
| комп'ютерної техніки | 408,60 | 455,40 | 453,30 | -2,10 | 46,80 | 99,54 | 111,45 |
| меблів | 251,90 | 572,50 | 260,20 | -312,30 | 320,60 | 45,45 | 227,27 |
| бібліотечних фондів | 292,20 | 82,00 | 95,20 | 13,20 | -210,20 | 116,10 | 28,06 |
| обладнання, устаткування | 646,40 | 444,00 | 329,30 | -114,70 | -202,40 | 74,17 | 68,69 |

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці свідчать, що витрати на інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» протягом 2017-2019 рр. скорочуються як за статтею витрати на поточний ремонт будівель та інвентарю (з 1731,10 тис. грн. до 1597,40 тис. грн.) так і за статтями придбань : програмного забезпечення (на

112,6 тис. грн.), меблів (312,3 тис. грн.), бібліотечних фондів (210,2 тис. грн.), обладнання та устаткування (317,3 тис. грн.). Позитивним є оновлення комп'ютерної техніки впродовж всього звітнього періоду (збільшилося фінансування на 44,7 тис. грн.), що свідчить про відповідність вимогам сучасного інноваційного закладу освіти.

Щодо реалізації 8-й критерію оцінювання якості освітньої програми «Внутрішнє забезпечення якості освітньої програми» в ПУЕТ реалізується наступним чином:

- здобувачі вищої освіти безпосередньо та через органи студентського самоврядування залучені до процесу періодичного перегляду освітньої програми та інших процедур забезпечення її якості як партнери через проведення моніторингу рівня та якості освітнього процесу шляхом:

- анкетування першокурсників (вересень 2017, 2018, 2019 років);
- анкетування студентів щодо удосконалення видів навчальної, наукової та практичної підготовки в університеті (жовтень 2017 р.);
- анкетування студентів учасників програм стажування за результатами 2018, 2019 років;
- анкетування випускників (січень 2019, 2020 років);
- анкетування іноземних студентів (червень 2018 року);
- анкетування студентів гарантами освітніх програм (грудень 2019 р.);
- анкетування студентів за результатами змішаного навчання (червень 2020 р.).

В університеті проводилися студентські батли під девізом «Якість вищої освіти як результативне формування компетентності та професійної свідомості». Систематично проводяться неформальні зустрічі з ректором та ректоратом (жовтень 2018 р., грудень 2019 р., лютий 2020 р.).

Важливим напрямом у розвитку університету є запровадження комплексного моніторингу якості освітнього процесу шляхом анкетування. Крім цього, роботодавці безпосередньо залучені до процесу періодичного

перегляду освітньої програми та інших процедур забезпечення її якості як партнери.

В університеті наявна практика збирання, аналізу та врахування інформації щодо кар'єрного шляху випускників освітньої програми шляхом функціонування Асоціації випускників.

В 2020 р. здійснено перехід на дистанційні умови навчання під час карантину. Проводяться лекції, семінари, практичні заняття, кураторські години, іспити та заліки, он-лайн практики, конференції, міжкафедральні відкриті лекції. Організовано дистанційну вступну кампанію, освітні та соціальні челенджі, он-лайн конкурси, роботу структурних підрозділів.

Забезпечується розвиток кооперативної освіти шляхом участі у засіданнях Ради ректорів і директорів вищих навчальних закладів споживчої кооперації України (жовтень 2018 року: доповідь «Реалізація Програми подальшого реформування кооперативної освіти в ПУЕТ на період 2014-2020 рр.», червень 2019 року: доповіді «Досвід формальної, неформальної та інформальної освіти в ПУЕТ», «Про результати роботи з удосконалення інтегрованих навчальних планів і програм навчальних дисциплін відповідно до Програми подальшого реформування кооперативної освіти в ПУЕТ на період 2014-2020 рр.»; жовтень 2019 року: доповіді «Розвиток освітніх програм в підприємництва, торгівлі та біржової діяльності і створення середовища для їх реалізації» та «Досвід проектної діяльності органів студентського самоврядування університету»).

Щодо виконання 9-го критерію оцінювання якості освітньої програми «Прозорість та публічність». Цей критерій застосовується з урахуванням вимог та обмежень щодо оприлюднення інформації з обмеженим доступом, встановлених законодавством. На сайті університету [27] створено вкладку «Публічна інформація» та «Освіта», де оприлюднено наступні документи:

– в закладці «Загальна інформація» розміщено Статут університету, ліцензії та сертифікати, Стратегія розвитку ПУЕТ на 2017-2022 р.р., Концепція ПУЕТ 2010, ДРСУ витяг з єдиного державного реєстру юридичних осіб та

фізичних осіб-підприємців, Положення про ректорат ПУЕТ, Положення про раду з гуманітарної освіти ПУЕТ, Положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти, Місія ПУЕТ, Внутрішній аудит роботи структурних підрозділів, Концепція розвитку фізичного виховання студентів університету на 2017-2022 роки, Методика управління освітнім процесом студентів, знання яких не відповідають вимогам, Методичні рекомендації щодо складання плану та звіту факультету, Методичні рекомендації зі складання плану та звіту про НДР кафедри, Методичні рекомендації щодо складання плану та звіту кафедри, Методичні рекомендації щодо складання плану та звіту структур підрозділу, Положення про експерту комісію, Положення про студентську науко-дослідну лабораторію кафедри туристичного та готельного бізнесу, Положення про інститут заочно-дистанційного навчання, Положення про конференцію трудового колективу, Положення про наукове товариство студентів і аспірантів, Положення про Полтавський молодіжний фестиваль реклами, Положення про структурний підрозділ, Положення про студентську туристичну агенцію СТА, Положення про Університет третього віку, Програма розвитку лідерських якостей НПП, Управління ризиками, Положення про освітню програму, Положення про Омбудсмена, Положення про академічну мобільність студентів, Положення про запобігання випадків академічного плагіату, Положення про організацію освітнього процесу;

— в закладці «Карти процесів» розміщені Карти процесів - Аналіз СУЯ з боку керівництва, Виховання студентської молоді, Інформаційні ресурси, Маркетинг освітніх послуг, Міжнародне співробітництво, Моніторинг якості освітніх послуг, Навчально-методичне-забезпечення, Наукова діяльність, Оперативне управління, Освітній процес, Післядипломна освіта та підвищення кваліфікації, Соціальний захист персоналу і студентів, Стратегічне планування, Управління персоналом, Управління інфраструктурою та МТР, Фінансове планування, Формування контингенту студентів;

- в закладці «Вчена рада» розміщено Положення про Вчену раду, Склад членів Вченої ради та План роботи за роками;

- в закладці «Фінанси» розміщено кошторис ПУЕТ за роками, Штатний розпис ПУЕТ за роками, Баланс (Звіт про фінансовий стан) за звітні періоди, Звіт про власний капітал за звітні періоди, Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за звітні періоди, Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за звітні періоди, Примітки до річної фінансової звітності за роками;

- в закладці «Управління якістю освітньої діяльності» розміщено Програма управління якістю освітньої діяльності ПУЕТ на 2013-2020 роки, Наказ № 114 від 12.11.2001 Про запровадження системи якості освітньої діяльності, Внутрішній аудит роботи структурних підрозділів ПУЕТ, накази про наглядові аудити, накази про зовнішні аудити, накази про наглядові аудити;

- в закладці «Антикорупційна програма» розміщено накази про затвердження відповідальної особи із запобігання корупції, накази про затвердження антикорупційної програми, звіти з антикорупційної програми.

Виконання такого стратегічного напрямку розвитку як науковий у ПУЕТ відбувається шляхом:

- наповнення Бібліометрики української науки (215 профілів науковців);

- розроблено та наповнено електронний формуляр науково-педагогічних працівників в IZETA;

- розпочато конкурс ТОП-20 «Кращий науково-педагогічний працівник» в 2020 році та затверджені Вченою радою від 30.09.2020 р. результати Щорічного рейтингу «Кращі науково-практичні працівники» (ТОП-20);

- розпочато роботу з наповнення сайту університету інформацією щодо наукового профілю науковця;

– продовжено роботу над виконанням науково-дослідних тем (в 2017 році виконувалась робота над 72 темами, в 2018 році – 57 темами, 2019 році – 44 темами). Лідируючі позиції за кількістю виконуваних науково-дослідних тем в 2018-2019 роках належить Інституту економіки, управління та інформаційних технологій;

– залучено студентів до проектної діяльності. Так, Руденко Андрій - є одним з розробників Проєкту “Poltava Smart Siti”; студенти Сокол Андрій та Кудаський Олександр увійшли до складу проектної групи з розробки документації по системі НАССР;

– проведено конференції різних статусів, зокрема у 2019 році – проведено 11 міжнародних, 5 всеукраїнських; 1 внутрішньовузівська, студентська конференцій; у 2018 році - 8 міжнародних, 5 всеукраїнських, 1 внутрішньовузівська студентська конференцій; та у 2017 році - 17 міжнародних, 7 всеукраїнських, 1 внутрішньовузівська студентська конференцій. Проведено щорічну студентську конференцію в режимі он-лайн за темою: «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XIX столітті» (7 квітня 2020 р.);

– прийнято участь в он-лайн конференції в рамках V Міжнародного злету студентів «Сучасна молодь: створюючи інновації - прагнемо до майбутнього» від Карагандинського економічного університету Казспоживспілки (Казахстан);

– результати наукових досліджень представлено у вигляді публікацій науково-педагогічних працівників, так у 2019 році опубліковано 136 статей у фахових виданнях України, 25 статей у нефахових виданнях України, 10 статей у зарубіжних виданнях, які не включені до наукометричних баз, 466 тез конференцій в українських та 30 зарубіжних виданнях; у 2018 році - 141 статей у фахових виданнях України, 22 статті у зарубіжних виданнях, які не включені до наукометричних баз, 518 тез конференцій в українських та зарубіжних виданнях; у 2017 році: 224 статей у фахових виданнях України, 25 статей у

зарубіжних виданнях, які не включені до наукометричних баз, 662 тез конференцій в українських та зарубіжних виданнях;

– посилено наукову складову діяльності НПП шляхом дотримання умови: забезпечення наявності щонайменше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз (Scopus або Web of Science Core Collection) гарантами освітніх програм до 30 червня 2020 р. (Наказ ПУЕТ №217-Н від 04.10.19 р.) та компенсація 50% витрат на її розміщення (Розпорядження ПУЕТ №6 від 15.01.2018 р.). В результаті в 2019 році опубліковано у виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus - 19 статей та Web of Science - 5 статей (в 2018 році – 18 публікацій, 2017 році – 22 публікації);

– в 2019 році захищено дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук – 7 осіб (Нестуля Світлана Іванівна, Дейнека Тетяна Анатоліївна, Гудзь Тетяна Павлівна, Лебедик Леся Вікторівна, Таран-Лала Олена Миколаївна, Тюрікова Інна Станіславівна, Бондар-Підгурська Оксана Василівна) та наукового ступеня кандидата наук – 10 осіб (Сілантьєв Олег Ігорович; Матвієнко Тетяна Олександрівна; Кириченко Олена Василівна; Карманенко Василь Васильович; Оніпко Тетяна Анатоліївна; Туль Світлана Іванівна; Двірна Олена Анатоліївна; Кімуржий Марія Іванівна; Кравченко Сергій Олексійович). В 2018 році захищені 2 докторські та 4 кандидатські дисертації;

– отримана перемога в щорічному конкурсі “Краща книга Полтавщини” - II місце у номінації “Краща університетська книга” (Автори-упорядники: Мирослав Аліман, Олексій Нестуля, Світлана Нестуля, Юстина Верига, колектив видавничо-поліграфічного відділу ЦІЗОП ПУЕТ);

– отримані іменні стипендії міського голови для молодих вчених: у 2018 році – Гасій Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та банківської справи; Горобець Олександра Михайлівна – кандидат технічних наук, доцент кафедри технологій харчових виробництв і

ресторанного господарства; у 2019 році – Ткаченко Аліна Сергіївна – декан факультету товарознавства, торгівлі та маркетингу, кандидат технічних наук, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи;

– стали лауреатами стипендії імені Героя Небесної Сотні – Героя України Ігоря Сердюка – Карманенко Василь Васильович, к. пед. н., доцент кафедри маркетингу, директор офісу студентського омбудсмена, Гасій Олена Володимирівна, к. е. н., доцент кафедри фінансів, заступник директора Інституту економіки, управління та інформаційних технологій;

– отримала стипендію Кабінету Міністрів України для молодих вчених – Горобець Олександра Михайлівна – кандидат технічних наук, доцент кафедри технологій харчових виробництв і ресторанного господарства (2018 рік);

– отримали в рамках проведення обласного молодіжного проекту до міжнародного Дня студента «Наша єдина студентська родина!» перемоги в номінації «Кращий студент Полтавщини – науковець» у 2018 році – студентка Микитенко М., а у 2019 році - Нужна І. Ю;

– проведено «Ніч науки в ПУЕТ» 27 лютого 2020 р. з локаціями: «Хімічимо вночі» (ауд. 532); «Як стати блогером/блогеркою» (ауд. 315); «Створи свій інвестиційний проект» (ауд. 306); «Проект за одну ніч» (ауд. 317);

– отримали перемоги в першому та другому турі конкурсу 2019-2020 року Стипендіальної програми «Завтра UA» – Руденко Андрій та Кисіль Ліна.

Результативність наукової та інноваційної діяльності університету наведемо в таблиці 2.11.

Дані таблиці свідчать, що сума надходжень від наукової та інноваційної діяльності університету має сталу тенденцію до збільшення, зокрема нарощення таких надходжень становить 502,7 тис. грн. порівнюючи 2019 р. з 2018 р. та 280,3 тис. грн. порівнюючи 2018 р. з 2017 р., що у відсотковому вираженні становить 14% та 8,4 % відповідно. Основними статтями надходжень від наукової та інноваційної діяльності є надходження коштів від науково-дослідної роботи у сумі 2982,3 тис. грн. та надходження коштів від аспірантури

у сумі 1118,8 тис. грн.

Таблиця 2.11 – Надходження від наукової та інноваційної діяльності ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|---|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. |
| Надходження коштів від аспірантури | 672,1 | 840,4 | 1118,8 | 278,4 | 168,3 | 133,1 | 125,0 |
| Надходження коштів від ндробіт | 2646,0 | 2758,0 | 2982,3 | 224,3 | 112,0 | 108,1 | 104,2 |
| Всього: | 3318,1 | 3598,4 | 4101,1 | 502,7 | 280,3 | 114,0 | 108,4 |
| Чисельність науково-педагогічних працівників, осіб | 277 | 223 | 206 | -17,0 | -54,0 | 92,4 | 80,5 |
| Надходження коштів на одного науково-педагогічного працівника | 11,98 | 16,14 | 19,91 | 3,8 | 4,2 | 123,4 | 134,7 |

Джерело: розраховано автором

Темпи нарощення надходжень від аспірантури є значними і становлять 33,1% проти 2018 р. та 25% проти 2017 р., що переважають над темпами нарощення від науково-дослідної роботи. Про підвищення результативності наукової та інноваційної діяльності університету свідчать і ті цифри, що на одного науково-педагогічного працівника надходження зростають від 11,98 тис. грн. у 2017 р. до 16,14 тис. грн. у 2018 р. та до 19,19 тис. грн. у 2019 р., що темпами нарощення забезпечили 23,4% проти 2018 р. та 34,7 % у 2017 р.

Загалом можна зробити висновок про результативну науково-дослідну роботу науково-педагогічного персоналу університету.

Таким чином, в ході проведеного аналізу було виявлено, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» має сталу тенденцію до нарощення грошових надходження як від освітніх так і від інших додаткових послуг (тренінгів, майстер-класів), відповідає критеріям оцінювання якості освітньої програми описаних в Положенні «Про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», нарощує кількість учасників програми Еразмус+ КА1: Міжнародна мобільність у вигляді вхідної та вихідної

мобільностей, збільшує витрати на інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища, забезпечує приріст надходжень від наукової та інноваційної діяльності.

2.3. Аналіз результативності упровадження лідерської парадигми розвитку університету та його підприємницьких активностей

Головним свідченням упровадження лідерської парадигми розвитку ПУЕТ є:

- покращення місця університету в рейтингу «ТОП-200 Україна» протягом 2017-2019 років на 29 позицій (рейтинг оприлюднений в 2017 році ПУЕТ на 138 місці, у 2018 році – 135 місце, у 2019 році – 109 місце);
- збереження сталого 4 місця серед ЗВО Полтавської області за показниками Scopus протягом 2019-2020 років;
- зайняття 9 місця серед десяти ЗВО України, які обрали іноземні студенти для мовної підготовки за рейтингом Українського державного центру міжнародної освіти (УДЦМО);
- збільшення кількості зарахованих іноземних студентів протягом 2016-2019 років на 127 осіб (2016-2017 н.р. – 79 осіб, 2017-2018 н.р. – 110 осіб, 2018-2019 н.р. – 239 осіб, 2019-2020 н.р. – 206 осіб);
- завоювання 1 місця за кількістю українських студентів серед ЗВО м. Полтава в 2018 році за рейтингом УДЦМО;
- отримання 1 місця за кількістю проектів-переможців програми Erasmus+ KA1 в 2019 році серед ЗВО м. Полтава (ПУЕТ – 12 проектів, Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка – 6 проектів, УМСА – 2 проекти, ПНПУ ім. В. Г. Короленка - 1 проект, ПДАА – 1 проект);
- підвищення середнього балу ЗНО зарахованих на контракт студентів (2017 рік – 137,96 балів, 2018 рік – 140,96 балів, 2019 рік – 141,36 балів);
- збільшення кількості студентів, які мають бал 180 та вище (2017 рік –

10 осіб, 2018 рік – 8 осіб, 2019 рік – 19 осіб із них 17 денної та 2 заочної форм навчання);

- збільшення кількості старшокласників Полтавської обласної школи лідерів учнівського самоврядування (2018 рік – 235 осіб, 2019 рік – 255 осіб).

Варто відзначити окремо перемоги ПУЕТ у Бюджету участі м. Полтава в 2019 році, зокрема отримано фінансування на великий проект «Університет третього віку» (1655 голосів), малий проект «Мала академія юних полтавців (1219 голосів), мікропроект «Молодіжний філософський форум «Проекти людяності у постмодернізмі» (959 голосів). Це стало можливим завдячуючи збільшенню кількості слухачів Університету третього віку з 10 навчальних груп 2018 року (321 особа), до 23 навчальних груп 2019 року (650 осіб) та відкриттям у ПУЕТ Малої академії наук (літня школа нарахувала 138 школярів, осіння школа – 23 школяра).

Співпраця з Європейським банком реконструкції та розвитку й центром інформаційної підтримки бізнесу м. Суми шляхом проведення практичних семінарів «Роль МСБ у розвитку туристичних дестинацій Полтавської області» (14-15.05.2019 р.) та «Агроконсалтинг: Кооперація. Переробка» (10.10.2019 р.), продовжена такими запланованими заходами як тренінг «Від продукту до бренду» та практичним семінаром «Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчових продуктів» на червень 2020 року;

В межах реалізації лідерської парадигми розвитку університету варто відмітити суттєве покращення роботи із закордонними партнерами, зокрема:

- проведення щорічних Днів кар'єри ЄС: Полтава (10.04.2019 р., заплановано на жовтень 2020 року);

- відкриття Центру освіти дорослих та постійне оновлення курсів (освітніх програм);

- проведення заключного семінару проекту імені Фулбрайта в Україні “Зміцнення переміщених українських університетів задля сталого розвитку” за фінансової підтримки відділу преси, освіти та культури посольства США в

Україні (24-25.09.2020 року);

- реалізація проекту «CreativeSpark: Higher Education Enterprise Programme» шляхом проведення відкритих лекцій, круглих столів, воркшопів, курсів та тренінгів для іноземних та українських студентів, НПП, молодих підприємців;
- реалізація Проекту за сприяння Канадського Фонду підтримки місцевих ініціатив та Посольства Канади в Україні “Підвищення рівня віртуалізованої зайнятості та стимулювання фрілансу серед незахищених верств населення м. Полтави”.

ПУЕТ приділено значну увагу висвітленню власної діяльності в інтернет-виданнях «Полтавщина», 0532.ua, Зміст, Наголос, Про головне, Полтавське.tv, Суспільне Полтава, Центральний та інші.

На окрему увагу заслуговують в рамках реалізації лідерської парадигми розвитку ПУЕТ:

- перемоги студентських проектів в конкурсних та грантових програмах: фестиваль соціальної реклами “Feel the world”, воркшоп “StudGo Leaders”, “International Club in PUET”, кубок сміху «School Comedi Cup», практикум “Business Day”, музичний фестиваль “Save the dream”, табір всебічного розвитку “StudGo Camp”;
- активна участь студентів ПУЕТ у обласних та регіональних конкурсах, фестивалях, парадах, заходах, військово-патріотичних проектах;
- перемоги студентів у фахових конкурсах, олімпіадах, чемпіонатах;
- випуск магістрів з підприємництва в рамках проекту Європейського Союзу Еразмус+ МНЕІ-МЕ «Магістерська програма з підприємництва в малому і середньому бізнесі кількох вищих навчальних закладів», виконавцем якого є Полтавський університет економіки і торгівлі спільно з Advenio eAcademy (Мальта), Університетом імені Альдо Моро в Барі (Італія), Університетом Іоанніни (Греція), Університетом Жиліна (Словаччина) та Університетом Святого Стефана (Угорщина).

Варто відзначити розбудову простору відкритого партнерства для

іноземних студентів:

- об'єднання іноземних студентів разом із українськими при реалізації освітньої програми «Міжнародний бізнес»;
- функціонування мовного молодіжного клубу для українських та іноземних студентів «Let's be friends»;
- вільне відвідування студентами освітньої програми «Комп'ютерні науки» фахових дисциплін, викладання яких здійснюється англійською мовою;
- участь у наукових конференціях;
- проведення Holi Fest в ПУЕТ;
- відзначення національних свят;
- участь іноземних студентів в студентських батлах під час проведення Тижня якості в ПУЕТ;
- навчання за курсом "Creative Spark";
- реалізація конкурсу «Кооперація, взаємодопомога, демократія та мир» від іноземних студентів для студентів Полтавського кооперативного коледжу.

Про розбудову простору відкритого партнерства з кооперативними закладами освіти з використанням інноваційних технологій свідчать такі заходи:

- проведення медіагри «Бухгалтер-срудит», квесту «Лабіринтами ПУЕТ» та конкурсу на кращу відеолістівку «Бухгалтер і Я» зі студентами Новомосковського кооперативного коледжу економіки і права ім. С. В. Литвиненка зі студентами Полтавського кооперативного коледжу з викладачами кафедри бухгалтерського обліку і аудиту;
- проведення Інтелектуальної гри «Фінансовий брейн-ринг» викладачами кафедри фінансів та банківської справи зі студентами Полтавського кооперативного коледжу та Харківського кооперативного торговельно-економічного коледжу та учнями Полтавської ЗОШ № 37;
- проведення змагання з торговельного підприємництва зі студентами Полтавського кооперативного коледжу та Житомирського кооперативного

коледжу бізнесу і права в рамках молодіжного бізнес центру;

- проведення віртуальної ділової гри «Все в шоколаді: як обрати смачний та безпечний продукт» студентами Білгород-Дністровського економіко-правового коледжу з викладачами кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи.

Про розбудову простору відкритого партнерства із зовнішніми стейкхолдерами свідчать такі заходи:

- проведення літньої школи з фізики високих енергій;
- участь ПУЕТ у фестивалі науки під відкритим небом «Наукові пікніки»;
- участь ПУЕТ в профорієнтаційному інтерактивному дитячому заході «Місто професій»;
- участь у Спеціалізованій виставці «Освіта та кар'єра» (м.Кременчук);
- проведення свята гумору під назвою «Кубок сміху від ПУЕТ» для дітей ОДОВЗ «Орлятко».

Про результативність реалізації упровадження лідерської парадигми розвитку ПУЕТ свідчить відповідність системи управління якості діяльності ПУЕТ, що підтверджене міжнародним стандартом ISO 9001:2015.

Щодо реалізації підприємницького напрямку розвитку ПУЕТ то дані наведемо у таблиці 2.12 у розрізі статей.

Дані таблиці свідчать про стале нарощення загального обсягу фінансування, а саме збільшення у 2019 р. на 1060,9 тис. грн. проти 2018 р. та на 12386,1 тис. грн. у 2018 р. проти 2017 р., що у відсотках становить 1,38% та 19,16% за відповідний період. Збільшення загального обсягу фінансування було досягнуто за рахунок надходження плати за навчання студентів на 2078,9 тис. грн. або 3,62% і на 7245,5 тис. грн. або 24,43% за відповідний період та за рахунок додаткових надходження приріст яких було досягнуто у 2018 р. на 5140,6 тис. грн. або 35,68%. У структурі загального обсягу фінансування переважає плата за навчання (76,27%), коли на додаткові надходження

приходиться 23,73%. Питома вага додаткових надходжень у 2019 р. зросла проти 2017 р. на 1,44%, що у сумі складає 4122,6 тис. грн.

Таблиця 2.12 – Загальний обсяг фінансування ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, % | |
|--|----------|----------|----------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. |
| Загальний обсяг фінансування: | 64630,7 | 77016,8 | 78077,7 | 1060,9 | 12386,1 | 101,38 | 119,16 |
| плата за навчання студентів | 50222,2 | 57467,7 | 59546,6 | 2078,9 | 7245,5 | 103,62 | 114,43 |
| додаткові надходження | 14408,5 | 19549,1 | 18531,1 | -1018 | 5140,6 | 94,79 | 135,68 |
| Питома вага: | | | | | | | |
| плати за навчання студентів у загальному обсязі фінансування | 77,71 | 74,62 | 76,27 | 1,65 | -3,09 | 102,21 | 96,02 |
| додаткових надходжень у загальному обсязі фінансування, % | 22,29 | 25,38 | 23,73 | -1,65 | 3,09 | 93,50 | 113,86 |

Джерело: розраховано автором

Загалом структура доходів ПУЕТ є традиційною й обґрунтованою та доводить доцільність впровадження підприємницького напрямку розвитку університету.

Крім того, у ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» створено віртуальний офіс підтримки підприємництва до складу якого входить Полтавський обласний бізнес-інкубатор (Молодіжний бізнес-центр ПУЕТ, StartUp CLUB PUET, Конкурс стартапів ПУЕТ), реалізується проект Creative Spark: програма підтримки підприємництва у системі освіти, успішно функціонує школа НАССР, успішно реалізується Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України. Дані таблиці свідчать про сталий ріст надходжень у 2019 р. від проектної діяльності, що складає 3667,8 тис. грн. або 36,2% проти 2018 р. та 3370,7 тис. грн. або 49,8% порівнюючи 2018 р. з 2017 р. Такі показники досягнуті за допомогою надходжень від додаткових освітніх послуг, що зросли у 2019 р. на 862,8 тис. грн. проти 2018 р. та на 946,1 тис. грн. проти

2017 р., що у відсотковому вираженні становить 43,3% та 90,3% за відповідний період. Крім цього, основними донорами надходжень став Навчально-науковий інститут лідерства, котрий у 2019 р. забезпечив 1327,9 тис. грн., що на 537,8 тис. грн. більше ніж у 2018 р. та на 541,5 тис. грн. більше порівнюючи 2018 р. з 2017 р. Темпи нарощення надходжень за цим структурним підрозділом становлять 68,1% проти 2018 р. та 217,8% порівнюючи 2018 р. з 2017 р.

Дані про додаткові надходження приведемо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Додаткові надходження від проектної діяльності ВНЗ
Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р. | 2018 р. проти 2017 р. |
| додаткові освітні послуги | 1047,7 | 1993,8 | 2856,6 | 862,8 | 946,1 | 143,3 | 190,3 |
| Навчально-науковий інститут лідерства | 248,6 | 790,1 | 1327,9 | 537,8 | 541,5 | 168,1 | 317,8 |
| атестація на знання державної мови | 130,3 | 393,3 | 164 | -229,3 | 263,0 | 41,7 | 301,8 |
| НАССР | 0 | 102 | 858,9 | 756,9 | 102,0 | 842,1 | х |
| арбітражні керуючі | 0 | 116,2 | 73,3 | -42,9 | 116,2 | 63,1 | х |
| курси китайської мови | 62,4 | 72,9 | 173,6 | 100,7 | 10,5 | 238,1 | 116,8 |
| Курси іноземних мов, бухгалтерського обліку | 86 | 42,6 | 11,3 | -31,3 | -43,4 | 26,5 | 49,5 |
| продукція РВВ | 316,4 | 412,9 | 325,2 | -87,7 | 96,5 | 78,8 | 130,5 |
| оренда | 1136,8 | 1337,3 | 2226,8 | 889,5 | 200,5 | 166,5 | 117,6 |
| депозитні рахунки у банках | 2799 | 3884 | 5392,1 | 1508,1 | 1085,0 | 138,8 | 138,8 |
| участь у проектах "Темпус", "Еразмус+", "МНЕІ-МЕ" | 939,2 | 992 | 395,2 | -596,8 | 52,8 | 39,8 | 105,6 |

Джерело: розраховано автором

Школою НАССР проведено тренінги для операторів ринку м. Полтава та Полтавської області – для 56 організацій та розроблено базову документацію та програми-передумови по системі НАССР – для 12-ти організацій. Протягом 2019 року надходження від школи НАССР становили – 858,9 тис. грн., що 756,9

тис.грн. більше ніж у 2018 р. та на 102,0 тис. грн. більше порівнюючи 2018 р. з 2017 р.

Суттєві надходження ПУЕТ отримує від розміщення вільних коштів на депозитних рахунках, а це 5392,1 тис. грн., що на 1508,1 тис. грн. більше у 2019 р. проти 2018 р. та на 1085,0 тис. грн. більше у 2018 р. проти 2017 р., зберігаючи сталість темпів нарощення 38,8% за відповідні періоди.

Варто відзначити таке джерело надходження коштів як надходження від оренди, що становить 2228,8 тис. грн., що на 889,5 тис. грн. більше проти 2018 р. та на 200,5 тис. грн. проти 2017 р. У відсотках вказане джерело має темпи нарощення на рівні 66,5% та 17,6% за відповідні періоди.

Дані про структуру додаткових надходжень приведемо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Структура додаткових надходжень від проектної діяльності ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» за 2017-2019 рр., %

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення, п.п | |
|---|----------|----------|----------|----------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. | 2019 р. проти 2018 р | 2018 р проти 2017 р. |
| Додаткові освітні послуги | 15,48 | 19,67 | 20,69 | 1,02 | 4,18 | 105,21 | 127,02 |
| Надходження від: | | | | | | | |
| Навчально-науковий інститут лідерства | 3,67 | 7,79 | 9,62 | 1,82 | 4,12 | 123,41 | 212,14 |
| атестація на знання державної мови | 1,93 | 3,88 | 1,19 | -2,69 | 1,95 | 30,62 | 201,48 |
| НАССР | 0,00 | 1,01 | 6,22 | 5,22 | 1,01 | 618,33 | х |
| арбітражні керуючі | 0,00 | 1,15 | 0,53 | -0,62 | 1,15 | 46,32 | х |
| курси китайської мови | 1,27 | 0,42 | 0,08 | -0,34 | -0,85 | 19,48 | 33,06 |
| курси іноземних мов, бухгалтерського обліку | 1,27 | 0,42 | 0,08 | -0,34 | -0,85 | 19,48 | 33,06 |
| продукція РВВ | 4,68 | 4,07 | 2,36 | -1,72 | -0,60 | 57,83 | 87,11 |
| оренда | 16,80 | 13,19 | 16,13 | 2,94 | -3,61 | 122,27 | 78,52 |
| депозитні рахунки у банках | 41,37 | 38,31 | 39,06 | 0,74 | -3,05 | 101,94 | 92,62 |
| участь у проектах "Темпус", "Еразмус+", "МНЕІ-МЕ" | 13,88 | 9,79 | 2,86 | -6,92 | -4,09 | 29,25 | 70,50 |
| Всього | 100,35 | 99,70 | 98,82 | -0,88 | -0,65 | 99,12 | 99,35 |

Джерело: розраховано автором

Варто підкреслити, що у 2019 р. від участі у проектах надійшло 395,2 тис. грн., від реалізації продукції РВВ – 325,2 тис. грн., від слухачів курсів китайської мови – 173,6 тис. грн., від атестації на знання державної мови – 164,0 тис. грн., від підготовки арбітражних керуючих – 73,3 тис. грн.

Щодо структури додаткових надходжень, то найбільшу питому вагу мають кошти отримані від тимчасово розміщених на депозитних рахунках (39,06%), проте в динаміці доходів прослідковується тенденція до погіршення (у 2017 р. – 41,37%, у 2018 р. – 38,31%), далі це кошти від додаткових освітніх послуг – 20,69% (динаміка позитивна), кошти від оренди - 16,13% (динаміка стала), кошти від послуг Навчально-наукового інституту лідерства – 9,62 (динаміка позитивна), надходження від школи НАССР – 6,22% (динаміка позитивна). Скорочення надходжень у структурі доходів спостерігається за результатами участі у міжнародних проектах (з 13,88% до 2,86%), ВІД КУРСІВ (з 1,27% до 0,08%), з атестації (з 1,93% до 1,19%).

В рамках сприяння розвитку підприємництва проводяться семінари-трейнінги:

- Поширення нових форм праці в умовах віртуалізації економіки: перспективи та виклики для України;
- Ефективність діяльності керівника та управління командою;
- Управління конфліктами;
- Ефективний підприємець: як не згоріти в бізнесі і все витримати;
- Компетентності підприємця в епоху змін;
- Розробка та організація тренінгу «Проектний менеджмент для початківців» в рамках реалізації проекту «Центр освіти дорослих» DVV International та Конкурсу проектів для шкільної молоді від Управління освіти;
- Проведення тренінгу «Проектний менеджмент для початківців» для учнів старших класів Полтавських шкіл в рамках партнерства у Конкурсі проектів для шкільної молоді від Управління освіти;
- Розробка та організація тренінгу «Створення молодіжних проєктів» в

рамках реалізації проекту «Центр освіти дорослих» DVV International.

Пріоритетами та перспективами у реалізації проектних активностей закладу вищої освіти лідерського типу є розвиток міжнародної співпраці. Міжнародні контакти є складовою динамічного розвитку університету, успішна реалізація яких є можливою, завдячуючи створеній сучасній матеріально-технічній бази та високого потенціалу професорсько-викладацького складу університету.

З метою реалізації права викладачів та студентів на академічну мобільність університетом створено 30 партнерств з університетами країн програми Еразмус+ щодо реалізації кредитної мобільності, відповідно розроблено 30 проектів та подано до національних Еразмус+ офісів країн університетів – партнерів. У зв'язку з пандемією COVID-19 та встановленням карантину у країнах ЄС оголошення результатів конкурсу Програми Еразмус+ 2020 року перенесено на більш пізній строк. Станом на 17.08.2020 року надійшла інформація щодо отримання фінансування для реалізації мобільностей студентів та викладачів спільно з Будапештським університетом Метрополітан (Угорщина).

Протягом 2019-2020 н.р. було реалізовано проекти у рамках програми Еразмус+ КА1: Міжнародна кредитна мобільність спільно з:

1) Відземським університетом прикладних наук (Латвійська Республіка):

– вихідна мобільність: у I семестрі 2019-2020 н.р. було направлено на навчання 1 студента спеціальності «Готельно-ресторанна справа» та 1 викладача для читання лекцій, у II семестрі 2019-2020 н.р. було направлено на навчання 1 студента спеціальності «Міжнародні економічні відносини»;

2) Римським університетом Сапієнца (Італійська Республіка):

– вихідна мобільність: у I семестрі 2019-2020 н.р. було направлено на навчання 2 студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини», 2 викладачів - для читання лекцій, у II семестрі 2019-2020 н.р. 1 студентка спеціальності «Міжнародні економічні відносини» продовжила навчання за «0»

грантом.

3) Університетом Фоджі (Італійська Республіка):

– вихідна мобільність: у II семестрі 2019-2020 н.р. було направлено на навчання 2 студентів спеціальностей «Готельно-ресторанна справа» та «Маркетинг»;

4) Університетом Гранади (Королівство Іспанія):

– вихідна мобільність: у II семестрі 2019-2020 н.р. було направлено на навчання 1 студента спеціальності «Міжнародні економічні відносини».

За звітний період ПУЕТ включено до 6 консорціумів для подання заявок на фінансування Європейського Союзу в рамках програми Еразмус+ КА2. Проекти співпраці: Розвиток потенціалу вищої освіти – «Вдосконалення навчальних програм управління безпекою харчових продуктів» (вперше координатором та аплікантом виступив ПУЕТ), «Удосконалення моделі організації стажувань студентів та пошуку роботи в країнах Східного партнерства / ISIJSM» (спільно з Університетом Хазар, Азербайджанська Республіка), «Формування моделі антикризового управління закладу вищої освіти в контексті його автономії» (спільно з Краківським університетом економіки, Республіка Польща та Київським національним торговельно-економічним університетом), «Інтернаціоналізація через інклюзивне залучення студентів до ЗВО Південного Кавказу» (спільно з Університетом Хазар, Азербайджанська Республіка); Стратегічні партнерства - “Міжнародний, міжкультурний, інтенсивний навчальний табір для студентів та персоналу” (спільно з Повісланським коледжем у Квідзині, Республіка Польща), «Давайте навчимося закривати життєвий цикл навколишнього середовища в бізнесі» (спільно з CNIPA, Італійська Республіка).

У звітному періоді викладачами університету продовжено роботу з розробки проектів в рамках програми Еразмус+ Жан Моне. Розроблено 4 проекти та подано 4 заявки на фінансування Європейського Союзу: «Креативне підприємництво» (Пахомова І.В., Ткаченко А.С., Юрко І.В., Лісіція В.В.,

Михайленко О.М., Шимановська-Діаніч Л.М.), «Облік, внутрішній контроль та закупівлі підприємств електронного бізнесу в умовах інтеграції з ЄС» (Кулик В., Карпенко Є.), «Цілісний міждисциплінарний курс філософії» (Пивоварська К.С., Усанов І.В., Мовчан М.) та «Європейський досвід впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів НАССР» (Ткаченко А.С., Катеринчук Н.М., Пахомова І.В., Губа Л.М., Басова Ю.О., Горячова О.О.). За результатами конкурсу Програми ЄС Еразмус+ 2020 року за напрямом Жан Моне останній проєкт було підтримано та профінансовано для реалізації.

Протягом навчального року забезпечено співпрацю за наступними міжнародними грантовими проєктами:

- Erasmus+ AESOP «Здійснення захисту інтересів студентів шляхом введення посади омбудсмена» (AESOP) (координатор - Державний університет імені Акакія Церетелі (Грузія), фінансування – Європейський Союз) (міжкафедральний проєкт);

- Erasmus+ MHEI-ME (2017-1-MT01-KA203-026960) «Магістерська програма з підприємництва в малому і середньому бізнесі кількох вищих навчальних закладів» (координатор – Advenio eAcademy (Мальта), фінансування – Європейський Союз) Успішна реалізація даного проєкту отримала високу відзнаку від Національного Еразмус+ офісу в Україні та номінацію в категорії STRATEGIC PARTNERSHIPS TOP – 3 UNIVERSITIES у рамках Міжнародного інформаційного тижня Програми Європейського Союзу Еразмус+ 2019 (міжкафедральний проєкт);

- «Creative Spark: Higher Education Enterprise Programme/ Креативна іскра: програма підприємництва вищої освіти» у рамках співпраці з бізнес-центром Портсмутського університету за фінансування Британської Ради в Україні (Пахомова І.В., Устьян О.Ю., Стефанюк О.Д., Юрко І.В., Михайленко О.М., Ткаченко А.С., Шимановська-Діаніч Л.М., Івасенко О.А.);

- Проєкт «Інноваційна модель інтеграції послуг з навчання, перекваліфікації та соціальної підтримки у Полтавській області» у рамках

програми GIZ (Німецьке Товариство міжнародного співробітництва, Федеративна Республіка Німеччина) (фінансування – Європейський Союз, уряди Великої Британії та Швейцарії) (Нестуля О.О., Пахомова І.В., Зінчик С.М., Карманенко В.В., Верезомська С.Ж., Степанова Л.В., Рудич Л.В., Симоненко Н.О.);

- «Зміна суспільства шляхом сенсibilізації до проблем і викликів сучасного світу, залучення суспільства до спільного пошуку моделей рішень» у рамках програми «МЕЕТ UP! Німецько-українські зустрічі молоді» спільно з Бамберзьким університетом (Федеративна Республіка Німеччина) (Навчально-науковий інститут лідерства, МНОЦ, проектний офіс, кафедра ділової іноземної мови);

- «Підвищення віртуальної зайнятості та стимулювання фрілансу серед вразливих верств населення в Полтаві через програму навчання, яка включає в себе інформаційні семінари та тренінги з інтерактивного моделювання» за підтримки Канадського фонду підтримки місцевих ініціатив (Шкурupій О.В., Туль С.І., Клименко В.І.);

- Участь у програмі «Healthy Schools: заради здорових і радісних школярів», яка реалізується Центром «Розвиток КСВ» та Mondelēz International Foundation (Губа Л.М., Басова Ю.О., Кобищан А.Д., Ткаченко А.С.).

- «Впровадження системи НАССР для операторів ринку харчової продукції» за підтримки Центру інформаційної підтримки м.Суми Європейського банку реконструкції і розвитку (Ткаченко А.С., Пахомова І.В.);

- «Табір активних громадян» за програмою «Активні Громадяни», Дім Європи (Йосипенко Анна, Пахомова І.В.).

- Програма Global Volunteer міжнародної молодіжної громадської організації AIESEC, залучення волонтерів до навчального процесу (МНОЦ)

- проект “Student Action: Програма розвитку лідерського потенціалу студентів” за підтримки Британської ради в Україні (Студентська Рада,

проектний офіс);

- Участь у світовому флешмобі #ErasmusDays 2019 за підтримки Національного Еразмус+ офісу в Україні (МНОЦ).

У 2019-2020 н.р. було розпочато співпрацю з закладами вищої освіти Турецької Республіки за програмою академічних обмінів «Mevlana». Станом на сьогодні підписано протоколи про співпрацю з:

- Університетом ім. Аднана Мендереса (обміни студентами та викладачами за спеціальностями «Бізнес адміністрування», «Міжнародні відносини», «Управління підприємствами харчування», «Маркетинг», «Економіка», «Управління персоналом»);

- Університетом Хаджеттепе (обміни студентами та викладачами за спеціальностями «Математичне моделювання та соціальна інформатика», «Англійська мова Лінгвістика», «Англійська мова Переклад», «Німецька мова Переклад», «Економіка», «Політичні науки та публічне адміністрування», «Біотехнологія та біоінженерія»);

- Ізмірським університетом демократії (обміни студентами та викладачами за спеціальностями «Право», «Бізнес адміністрування», «Економіка», «Управління персоналом та економіка праці», «Фінанси, банківська справа та страхування», «Публічне управління та адміністрування», «Міжнародні економічні відносини», «Менеджмент інформаційних ресурсів»);

- Університетом прикладних наук Сакар'я (обміни студентами та викладачами за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування», «Міжнародні відносини», «Менеджмент», «Менеджмент інформаційних ресурсів», «Туризм», «Комп'ютерні науки», дисципліни «Хімія», «Математика»);

- Науково-технічним університетом у м. Адана (обміни студентами та викладачами за спеціальностями «Біотехнологія», «Комп'ютерні науки», «Міжнародний бізнес», «Міжнародні економічні відносини», «Інформаційні системи в економіці та бізнес-аналітика», «Бізнес адміністрування», «Готельно-

ресторанна справа»).

Протягом звітнього періоду університет спільно з Київським національним економічним університетом імені Вадима Гетьмана (КНЕУ) у числі перших 14 українських ЗВО долучився до програми всеукраїнської академічної мобільності «САМ Україна», яка реалізується Британською Радою спільно із Міністерством освіти і науки України. Дана програма є одним із компонентів програми ЄС «Дім Європи» та реалізовується протягом 2020-2022 років. За результатами участі у конкурсі програми та подання спільної проектної заявки (Перегуда Ю.В., Герман Н.В.) партнерство отримало фінансування для реалізації студентських обмінів в Україні, а саме 24 мобільностей студентів.

У 2019-2020 н.р. встановлено нові контакти у сфері освіти та науки, інших форм співробітництва з навчальними закладами зарубіжних країн. Зокрема укладено 2 нові угоди про співпрацю із ЗВО з 2 країн світу, а саме:

- Республіка Хорватія (Університетський коледж «CEPS - Центр бізнес-досліджень» Киселяк);
- Республіка Польща (Сілезький технологічний університет).

Протягом 2019-2020 н.р. було продовжено співпрацю за діючими договорами з партнерами з організації стажування студентів ПУЕТ за кордоном та на даний час ведуться переговори щодо співпраці з організації стажування студентів ПУЕТ у туристичній компанії «Tez Tour» (Турецька Республіка).

У програмах професійного стажування за кордоном у 2019-2020 н.р. взяли участь 82 студенти, які проходили стажування у 9 країнах світу:

– Турецька Республіка, Республіка Болгарія, Федеративна Республіка Німеччина за програмами міжнародних професійних стажувань ПУЕТ для студентів;

– Турецька Республіка, Республіка Болгарія, Китайська Народна Республіка, Федеративна Республіка Німеччина, Республіка Польща, Латвійська Республіка, Чеська Республіка, Сполучене королівство Великої Британії та Північної Ірландії за індивідуальними запрошеннями студентів на

стажування;

- Федеративна Республіка Нігерія, Королівство Саудівська Аравія, Турецька Республіка, Республіка Гана за індивідуальними запрошеннями іноземних студентів на стажування.

Залучено до навчального процесу в університеті 27 іноземних фахівців із 8 країн світу, а саме:

- Федеративної Республіки Німеччина (викладачі гімназії м. Остфільдер Сильвія Велш та Бернд Велш);
- Республіки Польщі (професори Сілезького технологічного університету Олександра Кузіор та Хенрік Джвигол);
- Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії (лекторів в рамках проекту «Creative Spark: Higher Education Enterprise Programme» Ірена Радованович та Джована Радулович);
- Китайської Народної Республіки (мовних волонтерів ВМГО «Айсек в Україні» Ченчен Лі, Джаїн Джі, Кунмін Джан, Тен Дончін);
- Турецької Республіки (мовних волонтерів ВМГО «Айсек в Україні» Абдулкадір Фатих Бенгісу, Батухан Дурна, Букет Каяалп, Булент Цем Сертел, Джем Чебер, Еліф Більге Бозан, Хазал Каральєр, Каан Макаскі, Лізге Кулач, Мурат Йілмаз, Хасан Тунч, Мухаммет Алі Гулерюз);
- Республіки Гана (мовного волонтера ВМГО «Айсек в Україні» Еванс Обенг);
- Арабська Республіка Єгипет (мовного волонтера ВМГО «Айсек в Україні» Іяд Яссер Фаті Абдель Хамід Хасан);
- Республіки Індія (мовних волонтерів ВМГО «Айсек в Україні» Прияньш Рагхуванші, Сандіпан Саркар, Гурі Гупта).

За звітний період з робочими візитами та для участі у конференціях, семінарах, проведення зустрічей зі студентами в університеті перебували 20 офіційних осіб із 5 країн світу: менеджери з анімації мережі готелів «Papillon Hotels Resorts & SPA» Ефе Ялин, Тамер Леблебічі, Гюркан Цейтін та

менеджер відділу по роботі з гостями готелю «Papillon Belvil» Чинар Катерина, координатор з анімації мережі готелів «Delphin Hotels & Resorts» Кирач Корхан Регаті, менеджери з анімації мережі готелів «Delphin Hotels & Resorts» Омералі Албайрак, Мурат Топол, Оган Шентуг, керівник відділу глобального рекрутингу компанії «Anex Tour» Аїда Ельгушева, виконавчий директор компанії «Tez Tour» Тевфік Сариджаєр, замісник генерального директора компанії «Tez Tour» Левент Мутлу, регіональний директор компанії «Tez Tour» Хасан Озер (Турецька Республіка); співробітник Міжнародного університету Аванс Нтватва Джеймс Браян (Республіка Уганда), директор проекту GIZ «Професійна інтеграція ВПО» Йенс Адамс (Федеративна Республіка Німеччина), Надзвичайний та Повноважний Посол Грузії в Україні Теймураз Шарашенідзе, перший заступник Надзвичайного та Повноважного Посла Грузії в Україні Давид Богоришвілі, радник Надзвичайного та Повноважного Посла Грузії в Україні Каха Хідашиллі, аташе по культурі Посольства Грузії в Україні Зураб Топурій (Грузія), начальник управління соціальних відносин у м. Забже Даріуш Кравчик, президент Інституту розвитку міжнародного співробітництва у м. Познань Олексій Квілінський (Республіка Польща).

Протягом 2019-2020 н.р. 23 науково-педагогічні працівники, докторанти, аспіранти та співробітники університету перебували у науково-творчих і ділових зарубіжних відрядженнях у Сполученому Королівстві Великої Британії та Північної Ірландії, Республіці Польща, Республіці Чорногорія, Республіці Білорусь, Італійській Республіці, Латвійській Республіці, Федеративній Республіці Німеччина, Республіці Мальта.

Такі системні заходи дозволили університету додатково долучити грошові надходження. Таким чином, ПУЕТ успішно упроваджує лідерську парадигму розвитку університету та має грошове вираження власних підприємницьких активностей.

2.4 Аналіз результативності діяльності закладу вищої освіти в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19

Аналізуючи статистику поширення коронавірусної хвороби COVID-19 в регіонах України та виконуючи Рішення Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 року № 211 «Про запобігання поширенню на території України коронавірусу COVID-19» й листа МОН України від 11 березня 2020 року № 1/9-154 ректором Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» в 2020 році було поставлено пріоритетне завданням – створення безпечних та комфортних умов організації освітнього процесу при забезпеченні його неперервності та якості.

11 березня 2020 року в університеті видано наказ № 53-Н «Про тимчасове призупинення та переведення на дистанційні технології освітнього процесу на період карантину», відповідно до якого:

- з 12 березня 2020 року тимчасово призупинено та переведено на дистанційні технології освітній процес на період карантину;
- відмінено проведення навчальних, культурних, спортивних та інших масових заходів;
- скасовано проведення запланованих нарад, перевірок до нормалізації епідемічної ситуації керівникам структурних підрозділів;
- підготовано та оприлюднено оголошення про тимчасове призупинення освітнього процесу на період карантину в університеті з 12 березня;
- організовано інформування здобувачів освіти та співробітників щодо того, як запобігти поширенню хвороби, проявів хвороби та дій у випадку захворювання та розміщення офіційної інформації на сайті університету та на офіційних сторінках у соціальних мережах (з посиланням на <https://moz.gov.ua/koronavirus-2019-ncov>, Листи Департаменту освіти і науки Полтавської обласної державної адміністрації від 11 березня 2020 року № 03.02-12-463 «Щодо проведення заходів з посилення режиму поточної

дезінфекції у закладах освіти», від 11 березня 2020 року № 03.02-12-465 «Про рекомендації щодо дій та правил задля недопущення розповсюдження вірусу у закладах освіти у період складної епідемічної ситуації»;

– деканами (директорами) інститутів оголошено студентам I-VI курсів денної форми навчання про тимчасове призупинення навчальних занять на період оголошеного в Україні карантину та забезпечено надання викладачами консультаційних послуг в дистанційному режимі та виконання дистанційних курсів.

Щодо діяльності Інституту міжнародної освіти на період з 12 березня 2020 року в ньому також було забезпечено організацію освітнього процесу для іноземних студентів та слухачів довузівської підготовки в дистанційному режимі. Було визначено відповідальних осіб на кафедрах з координації організації освітнього процесу для іноземних студентів на період карантину в дистанційному режимі, затверджено та забезпечено дотримання Порядку організації освітнього процесу іноземних студентів на період карантину та Порядку перебування та поведінки у гуртожитку іноземних студентів на період карантину. Особливої уваги набуло поширення інформації щодо організації освітнього процесу для іноземних студентів на період карантину на сайті університету, офіційних сторінках у соціальних мережах (українською, російською та англійською мовами).

Відділом управління освітньою діяльністю внесено зміни до скорегованого графіку освітнього процесу на 2019-2020 навчальний рік (без продовження строків завершення II семестру) та розкладу навчальних занять на II семестр 2019-2020 навчального року для студентів I-VI курсів денної форми навчання з метою забезпечення виконання навчального плану та запланованих обсягів навчальної роботи (педагогічного навантаження).

Щодо навчальних занять зі студентами заочної форми навчання (Полтавський базовий заочний факультет), то відпрацювання навчальних занять, які вилучені із скорегованого розкладу лабораторно-екзаменаційної

сесії, здійснювалися відповідно до робочого навчального плану в дистанційному режимі.

Виїзні заняття зі студентами іногородніх локальних центрів Інституту заочно-дистанційного навчання були також призупинені на період з 12 березня та проведено їх лише в дистанційному режимі. Терміни відряджень викладачів для проведення виїзних занять зі студентами-заочниками скореговано відповідно до нових графіків та розкладів навчальних занять, підготовлених інститутом заочно-дистанційного навчання.

Також було призупинено навчальні заняття зі слухачами Університету третього віку, зі слухачами курсів підготовки до зовнішнього незалежного оцінювання та заборонено направлення за кордон здобувачів освіти та співробітників закладів освіти до країн з високим ступенем ризику зараження.

Для працівників університету було розроблено план щодо часткового переведення працівників на роботу в дистанційному режимі.

Студентів, котрі проживають в гуртожитках було переведено на карантинний режим. Комендантами гуртожитків запропоновано студентам тимчасове виселення з гуртожитків, а тим, які з поважних причин не покинули гуртожитки, дозволено проживання за їх письмовою заявою. Заборонено відвідування гуртожитків особами, які не проживають в гуртожитках.

Особливістю організації освітнього процесу в ПУЕТ на період карантину стала максимальна відкритість університету до всіх стейхолдерів, починаючи від здобувачів освіти до роботодавця. Освітній процес університету призупинено та переведено на дистанційні технології, головними інструментами організації якого стали Moodle, Zoom, Skype, Google Classroom, Viber та ін. Для індивідуального формування та розвитку Soft skills було запропоновано використання освітніх онлайн-платформ: Prometheus, EdEra, Coursera та ін.

В онлайн-форматі науково-педагогічними працівниками проводяться лекційні та практичні заняття, кураторські години, екзамени, ПМК, захисти

дипломних робіт і проєктів. Для здобувачів освіти були запропоновані онлайн-практики, діалоги з роботодавцями, сторітелінги від випускників, інтелектуальні фахові ігри. Студентські будні були доповнені онлайн-конкурсами – «Фестиваль паски 2020», літературний конкурс, присвячений Дню матері, та ін. Студенти ПУЕТ активно брали участь у таких челенджах, як #дякуємо_лікарям, #дистанційна_освіта_ПУЕТ, #Залишайся_вдома, #студенти_про_ПУЕТ, та успішно реалізують проєкт «Studgo.eso», одним із результатів якого є «Історія однієї маски».

В 2020 році систематично здійснюється моніторинг якості освітнього процесу шляхом доопрацювання можливостей MOODLE. Сьогодні ректорат університету може перевірити кожного науково-педагогічного працівника та його активності під час дистанційного навчання як у вигляді динаміки в графіку так і в межах навчальних дисциплін (рис.2.3- 2.4)



Рис. 2.3 Знімок з екрану сторінки досягнень освітньої активності НПП в MOODLE

Денна форма навчання

Користувач: Педченко Наталя Сергіївна (redchenko)

Початкова дата: 15.12.2020 Кінцева дата: 15.01.2021

Прийняти

Пошук:

| Курс | Подія | Кількість | Останній раз |
|--|----------|-----------|---------------------|
| | loggedin | 13 | 14-01-2021 14:00:59 |
| Денна форма навчання | viewed | 25 | 14-01-2021 14:00:59 |
| Методика пошуку та обробки інформації у сфері фінансів | viewed | 4 | 13-01-2021 10:36:07 |
| Методологія та організація наукових досліджень (УПЕП) (оболочка) | viewed | 1 | 13-01-2021 10:35:01 |
| Методологія та організація наукових досліджень (ФК) | viewed | 15 | 14-01-2021 14:04:56 |
| Методологія і організація наукових досліджень (ТЕМС) | viewed | 6 | 13-01-2021 10:35:36 |
| Міжнародні організації (оболочка) | viewed | 2 | 11-01-2021 10:01:28 |

Записи з 1 по 7 із 7 записів

CSV Excel Попередня 1

Рис. 2.4 Знімок з екрану сторінки досягнень освітньої активності НПП в MOODLE в межах навчальних дисциплін

Директоратами університету можна перевірити також кожного здобувача вищої освіти та його індивідуальні або групові активності під час дистанційного навчання в межах навчальних дисциплін (рис.2.5- 2.6)

Денна форма навчання

Користувач: Іванников Дмитро Олександрович (ivannik721)

Початкова дата: 15.12.2020 Кінцева дата: 15.01.2021

Прийняти

| Курс | Подія | Кількість |
|--|----------|-----------|
| | loggedin | 18 |
| | viewed | 17 |
| Бухгалтерський облік в прикладних програмних продуктах | viewed | 7 |
| Виробнича практика (ПЗ) магістр 1 курс (оболочка) | viewed | 4 |
| Денна форма навчання | viewed | 49 |
| Ділова іноземна мова (Англійська мова) | viewed | 3 |
| Електронна комерція (RIALTO) | viewed | 32 |
| Електронний документообіг (ПЗ) | viewed | 15 |
| Електронні закупівлі | viewed | 67 |
| Курс з підготовки до складання Єдиного вступного іспиту з англійської мови при вступі в магістратуру | viewed | 1 |

Записи з 1 по 10 із 16 записів

Рис.2.5 Знімок з екрану сторінки індивідуальних досягнень освітньої активності здобувача вищої освіти в межах навчальних дисциплін в MOODLE

Дізнайся більше про курс

Наталія Сергіївна Педченко

Вихід

Підтвердити

Кількість студентів в групі: 7

Пошук:

| Студент | Бізнес-етика та ділові комунікації | | Виробнича практика (ФК) 1 курс (оболонка) | | Гроші та грошово-кредитна політика (II семестр) | | Методика пошуку та обробки інформації у сфері фінансів | | Основи фінансів (II семестр) | | Фізичне виховання (1 курс) | | Філософія | | Фінанси та бізнесу | |
|--------------------------------|------------------------------------|------|---|------|---|------|--|------|------------------------------|------|----------------------------|------|-----------|------|--------------------|------|
| | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали | Відсотки | Бали |
| Башкир Карина Олександрівна | 0% | - | 0% | - | 4% | 1.7 | 0% | - | 0% | - | 25% | 50.0 | 0% | - | 0% | - |
| Бойко Євген Вікторович | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 25% | 50.0 | 0% | - | 0% | - |
| Бугаківський Микола Ігорович | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 25% | 50.0 | 0% | - | 0% | - |
| Бужуля Олександра | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 18% | 35.0 | 0% | - | 0% | - |
| Журавель Богдана Олександрівна | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 23% | 45.0 | 0% | - | 0% | - |
| Нечитайло Віталій Дмитрович | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - |
| Терещенко Діана Сергіївна | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 0% | - | 25% | 50.0 | 0% | - | 0% | - |

аписи з 1 по 7 із 7 записів

Попередня 1

Рис.2.6 Знімок з екрану сторінки індивідуально-групових досягнень освітньої активності здобувача вищої освіти в межах навчальних дисциплін в MOODLE

Можливості групових досягнень освітньої активності здобувачів вищої освіти в межах навчальних дисциплін та забезпечення якісних її параметрів в MOODLE відобразимо на рис. 2.7.

Дізнайся більше про курс

Наталія Сергіївна Педченко

Вихід

Підтвердити

Академічна група: ФК 6-11

Кількість студентів в групі: 7

Показати 10 записів

Пошук:

| Дисципліна | 0% | 1...5% | 6...10% | 11...20% | 21...55% | 56...60% | 61...80% |
|---|---------------|--------------|-----------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Бізнес-етика та ділові комунікації | 7 (100%) | - | - | - | - | - | - |
| Виробнича практика (ФК) 1 курс (оболонка) | 7 (100%) | - | - | - | - | - | - |
| Вступ до фаху (Фінанси, Банківська справа та страхування) | - | - | - | - | - | 2 (28.6%) | 4 (57.1%) |
| Гроші та грошово-кредитна політика (I семестр) | - | - | - | - | 3 (42.9%) | 4 (57.1%) | - |
| Гроші та грошово-кредитна політика (II семестр) | 6 (85.7%) | 1 (14.3%) | - | - | - | - | - |
| Економічна теорія, мікро- та макроекономіка | - | - | - | - | - | 3 (42.9%) | 4 (57.1%) |
| Іноземна мова (I семестр) (VIMF) (1 курс) (оболонка) | 7 (100%) | - | - | - | - | - | - |
| Кафедра "Фінанси та банківської справи" | 7 (100%) | - | - | - | - | - | - |
| Методика пошуку та обробки інформації у сфері фінансів | 7 (100%) | - | - | - | - | - | - |
| Основи фінансів (I семестр) | - | - | - | - | 3 (42.9%) | - | 3 (42.9%) |
| Середня | 54.62% | 0.84% | 0% | 1.68% | 16.81% | 12.61% | 11.76% |

Записи з 1 по 10 із 17 записів

Попередня 4

Рис.2.7 Знімок з екрану сторінки групових досягнень освітньої активності здобувачів вищої освіти в межах навчальних дисциплін в MOODLE

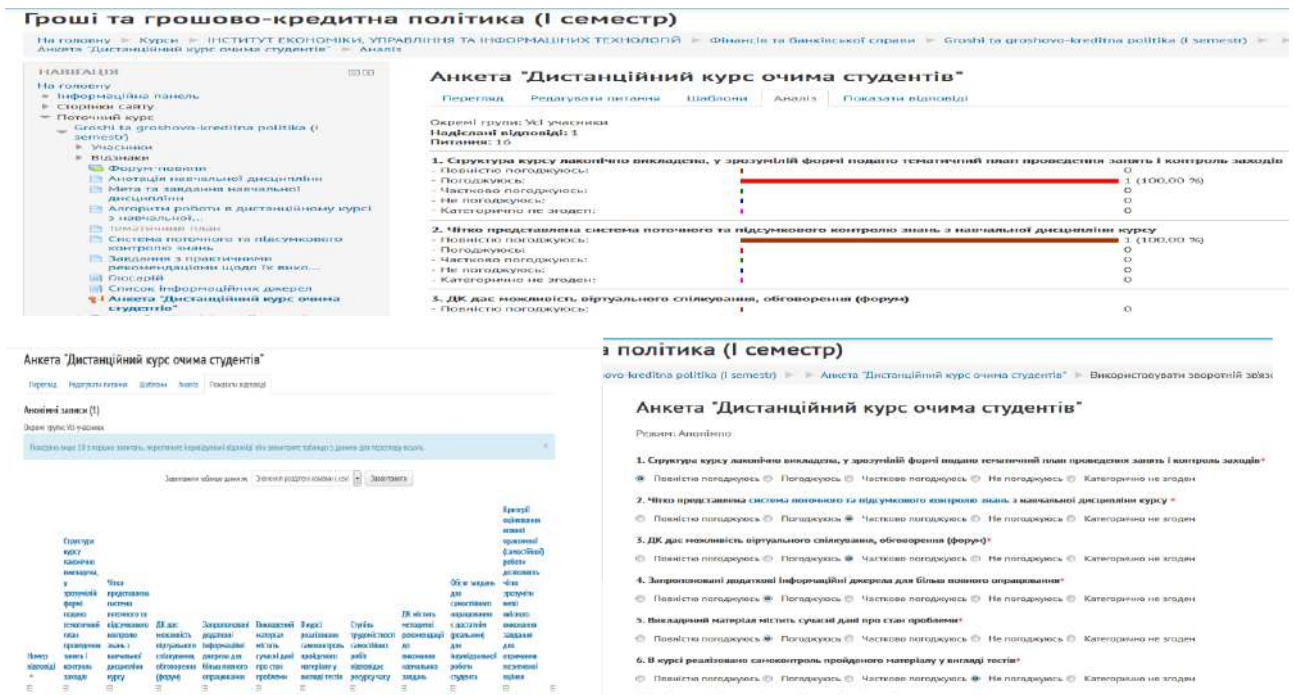


Рис.2.9 Знімок з екрану впровадження анкетування здобувачів вищої освіти в MOODLE

Усупереч обставинам та реалізуючи в дії принцип «Університет для студентів», випусникам був запропонований онлайн-випускний та індивідуальне вручення дипломів ректором університету. Карантин не став на заваді відзначенню Дня працівника освіти та урочистостям із нагоди 59-річчя Дня університету. Ректор і колектив університету приймали щирі вітання від партнерів, випускників, студентів у режимі онлайн.

Такі традиційні для університету проєкти, як День кар'єри ЄС, Дні програми Еразмус+, проєкти співпраці з Центром інформаційної підтримки бізнесу м. Суми за підтримки ЄБРР у рамках ініціативи ЄС #EU4Business були успішно реалізовані в онлайн-режимі.

Особливістю 2020 року стала організація вступної компанії за дистанційними вступними іспитами.

ПУЕТ успішно продовжив реалізовувати професійний розвиток науково-педагогічних працівників та співробітників в умовах карантину, шляхом участі в конференціях, семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо.

Університет пишається пристроєм для знезараження повітря, розробленим ще у 2012 р. к. ф.-м. н., доцентом А. О. Семеновим, співробітником науково-технічного центру, що став актуальним та має величезний попит саме сьогодні, у складних умовах, коли вся країна знаходиться в пошуках засобів захисту. Для своїх співробітників університет профінансував виготовлення 20 пристроїв знезараження повітря.

Таким чином, діяльність ПУЕТ в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19 залишилася результативна, а заклад вищої освіти, завдячуючи існуючим технологіям, зміг розширити свої можливості і забезпечити нові вектори розвитку.

Висновки до розділу 2

В другому розділі здійснено оцінку ефективності стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти, в рахунок чого проведено аналіз економічно-господарської діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», аналіз ефективності реалізації освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету та аналіз ефективності впровадження лідерської парадигми розвитку університету та його підприємницьких активностей. На основі цього сформовані наступні висновки.

1. Підкреслено, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» знаходиться в стійкому фінансовому стані. Так, в останні роки установа характеризується достатністю власного капіталу та незалежністю від позикових джерел фінансування, ефективним використанням фінансових ресурсів, про що свідчить покращення всіх розрахованих показників. При цьому, спостерігається достатність оборотних активів господарюючого суб'єкта.

2. Виявлено, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» має сталу тенденцію до нарощення грошових надходження як від освітніх так і від інших додаткових

послуг (тренінгів, майстер-класів). Відповідає критеріям оцінювання якості освітньої програми описаних в положенні «Про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», нарощує кількість учасників програми Еразмус+ КА1: Міжнародна мобільність у вигляді вхідної та вихідної мобільностей, збільшує витрати на інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища, забезпечує приріст надходжень від наукової та інноваційної діяльності.

3. Доведено результативну науково-дослідну роботу науково-педагогічного персоналу університету та підкреслено успішність упровадження лідерської парадигми розвитку університету. Відмічено грошове вираження власних підприємницьких активностей.

4. Відмічено, що і в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19 діяльність університету та його співробітників залишається результативною, та з реальними можливостями до нових векторів розвитку.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1 Використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Важливим аспектом у процесі аналізу та оцінки повноти, достовірності, своєчасності й ефективності інформаційного забезпечення управління закладом вищої освіти є розуміння сутності об'єкта такого управління. У нашому випадку процес управління спрямований: на розвиток закладу вищої освіти; на стратегічне планування розвитку через особливості приватної форми власності закладу та на оцінку ймовірності перспектив такого розвитку у майбутньому. Усе це наводить на думку про необхідність проведення дослідження, що дозволить на основі результатів аналізу та оцінки стану й динаміки визначених індикаторів розвитку отримати узагальнений висновок про результативність стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти. Це може бути досягнуто за результатами застосування SWOT-аналізу.

Проблему застосування SWOT-аналізу при стратегічному управлінні підприємством піднімали закордонні та українські вчені досить часто. Значний внесок у дослідження SWOT-аналізу як методології перспективного аналізу зробили фундаментальні наукові праці російських і українських вчених, серед яких Н. С. Акімова, І. Г. Андрєєва, Т. Ю. Бондаренко, І. В. Бакум, С. М. Ілляшенко, Л. О. Кирильєва, А. П. Наливайко, Т. А. Наумова, Б. М. Мізюк, А. П. Міщенко, С. В. Оборська, К. В. Павлов, В. В. Пастухова, В. І. Хомяков, З. Є. Шершньова [4; 5; 91; 29; 32; 50; 47; 49; 91].

Актуальності застосування SWOT-аналізу в управлінні закладом вищої освіти приділяють увагу О.М.Левченко, З.В.Рябова, І.Л.Бігдай, М.І.Каращенко, О.О.Плешко, О.Б.Залюбівська, О.Л. Тоцька [87; 14; 69; 40].

У вирішенні важливих завдань у напрямі стратегічного управління закладом вищої освіти науковцями пропонується звернути увагу на такі аспекти: використання за основи результатів стратегічного аналізу; відповідність стратегічним цілям установи, орієнтація на потреби ринку; спрямованість на розвиток через стимулювання можливостей та переваг. При цьому засобом здійснення стратегічного управління закладом вищої освіти пропонується експертний аналіз, оскільки набув широкого вжитку у різних галузях знань та характеризується можливістю ідентифікації як індикаторів розвитку так і чинників, що його гальмують. Як зазначається автором у науковій праці «Методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти», що «методологічні підходи передбачають перетворення наукових знань про дійсність через пізнання цієї дійсності до виявлення ефективності та меж зростання її у довгостроковій перспективі» і далі «методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти полягають у пізнанні внутрішніх і зовнішніх чинників, котрі впливають чи будуть впливати на діяльність закладів вищої освіти, їх перетворенні в атмосферу підтримки та розвитку потенціалу ...» [56, с. 294]. Це знаходить свій прояв у створенні нових або в осучасненні існуючих ефективних підходів, притаманних саме тій ситуації, що склалася. Такі форми, методи або інструменти управління запозичуються із зарубіжного досвіду або з інших галузей, де вони ефективно використовуються і приносять позитивні результати. На основі таких запозичень, враховуючи попередній досвід, дані форми, методи, інструменти вдосконалюються і пристосовуються до нових умов.

З цією метою і пропонується експертний аналіз як можливість отримання кількісно впорядкованої, чисельно визначеної значимості кожної складової розвитку закладу вищої освіти, отриманої на основі суджень експертів. Актуальність застосування методу експертних оцінок при визначенні напрямів стратегічного розвитку підприємства за допомогою SWOT-аналізу та його

концептуальні засади проведення детально описані в авторській монографії «Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємства» [58]. В даній науковій праці доведена ефективність експертного аналізу у вигляді застосування SWOT-аналізу через широке визнання наведеного підходу до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, раціоналістичність підходу для розробки та реалізації реалістичної стратегії розвитку, через ідентифікацію зв'язків між сильними та слабкими сторонами, можливостями і загрозами [58, с. 174-176]. Серед переваг такого підходу є можливість розробки альтернативи розвитку підприємства на підставі діагностики стану його забезпечення, побудованому на визначеному інформаційному масиві, об'єднаному за певною логікою аналітичного дослідження, що стане основою для побудови всеохоплюючої та загальноописової моделі формування стратегії розвитку підприємства [58, с. 174-176]. Це підтверджує наше бачення щодо можливості застосування експертного методу у вигляді SWOT-аналізу при дослідженні інформаційного забезпечення управління закладом вищої освіти.

Проведення SWOT-аналізу, у нашому випадку, буде спрямовано як на отримання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, але, в першу чергу, і на результати аналізу виконання Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівля» на 2017-2022 роки. Можливість такого застосування узгоджена з науковими підходами О. С. Федоніна. Він стверджує, що складові розвитку мають різну вагомість (значимість), тому виникає необхідність її визначення. Виходячи з того, що така оцінка залежить від багатьох факторів, «що не завжди можна аналітично виразити кількісно, то для їх визначення можна застосувати метод експертних оцінок» [90, с. 107–108]. За допомогою даного методу, на думку Л. В. Бережної, будується «адекватна картина майбутнього розвитку з урахуванням усіх можливих зміщень та стрибків» [11, с. 105].

У нашому випадку експертна оцінка при проведенні SWOT-аналізу спрямована на виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в

межах ідентифікованих напрямів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та на основі виконання заходів на реалізацію Стратегії розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| А | Б |
| рейтинг університету серед закладів вищої освіти Полтавської області лідер за кількістю проектів-переможців програми Erasmus+ KA1 покращення якісного складу зарахованих студентів за рахунок підвищення середнього балу ЗНО вступників працевлаштування випускників розширення співпраці з іноземними партнерами, зокрема з Європейським банком реконструкції та розвитку, представництвом ЄС, Канадським Фондом підтримки місцевих ініціатив та Посольством Канади в Україні, НАТО перемоги студентських проектів в конкурсних та грантових програмах розбудова простору відкритого партнерства для іноземних студентів розбудова простору відкритого партнерства з кооперативними закладами освіти з використанням інноваційних технологій розбудова простору відкритого партнерства із зовнішніми стейкхолдерами стале нарощення загального обсягу фінансування стале нарощення підприємницьких ініціатив впровадження освіти впродовж життя (Мала академія – ПОШЛУС – молодший бакалавр – бакалавр – магістр – МППК – PhD – УТВ) сприятливе середовище для реалізації індивідуальної | зменшення контингенту студентів низький рівень мотивованості до навчання та самоосвіти студентів зменшення кількості науково-педагогічного персоналу вікова структура персоналу співвідношення між науково-педагогічним та адміністративно-обслуговуючим й господарським персоналом зниження інвестицій в основний капітал технічні можливості та їх готовність до нових викликів оперативність реалізації прийнятих рішень супротив змінам результативність діяльності Асоціації випускників політика цитувань низька наукоємність |

Продовження таблиці 3.1

| А | Б |
|---|---|
| <p>освітньої траєкторії та траєкторії розвитку студента</p> <p>практикорієнтоване навчання</p> <p>розвиток системи Moodle та IZETA</p> <p>популяризація академічної доброчесності запровадження комплексного моніторингу якості освітнього процесу шляхом анкетування</p> <p>наповнення Бібліометрики української науки</p> <p>забезпечення наявності щонайменше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз (Scopus або Web of Science Core Collection)</p> <p>посилення якісного складу науково-педагогічних працівників шляхом захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук та кандидата наук</p> <p>визнання науковців університету (іменні стипендії міського голови для молодих вчених, лауреати стипендії імені Героя Небесної Сотні – Героя України Ігоря Сердюка, стипендія Кабінету Міністрів України для молодих вчених</p> <p>сучасна матеріально-технічна база</p> | |
| Можливості | Загрози |
| <p>створення інклюзивного освітнього середовища</p> <p>покращення показників діяльності університету за критеріями міжнародних рейтингів</p> <p>створення сталого фонду (ендаументу) для залучення додаткових фінансових ресурсів, в тому числі за рахунок внесків членів Асоціації випускників університету</p> <p>застосування фандрайзингу з метою фінансування загально-університетських проєктів, в тому числі грантів, стартапів, науково-дослідних робіт та соціальних проєктів реалізація переваг мережевої форми здобуття освіти як способу організації навчання здобувачів освіти</p> <p>розробка власних або запровадження існуючих моделей змішаного навчання (blended learning) на денній та заочній (дистанційній) формах навчання з використанням навчальних платформ (Blackboard, Moodle та ін.)</p> <p>розробка та впровадження програми кредитування навчання студентів з подальшим працевлаштуванням</p> <p>створення «Перекладацької агенції» з метою забезпечення якісного викладання фахових навчальних дисциплін англійською мовою (із залученням професійних перекладачів)</p> <p>формування сегменту відкритих он-лайн курсів</p> <p>функціонування механізму «кар'єрного ліфту»</p> | <p>нестабільна політична ситуація в країні</p> <p>економічний спад</p> <p>непопуляризація державою національної вищої освіти</p> <p>COVID-19</p> <p>негативна демографічна ситуація</p> <p>зниження життєвого рівня населення</p> <p>відтік абітурієнтів з високими балами ЗНО у провідні заклади освіти</p> <p>зростання недоброчесної конкуренції міжкладами вищої освіти, в тому числі європейськими</p> <p>інфляція</p> <p>підвищення вартості навчання</p> <p>підвищення вартості комунальних платежів</p> |

Продовження таблиці 3.1

| А | Б |
|---|---|
| <p>шляхом розробки індикаторів звітності та мотивації формування та розвиток на базі університету інноваційного хабу, націленого на ефективний трансфер технологій та комерціалізацію</p> <p>відкриття консалтингового центру ПУЕТ розбудова студентської страхової агенції</p> <p>розбудова студентської туристичної агенції</p> <p>комерційне використання матеріально-технічної бази університету</p> <p>участь університету в Програмі Європейського Союзу Еразмус + за напрямом КА2.</p> <p>збір і оновлення інформації щодо ідей наукових і освітніх проектів в університеті, які потребують фінансування за рахунок міжнародних грантів</p> <p>вивчення англійської та інших іноземних мов і вдосконалення рівня володіння ними персоналу університету</p> | |

Джерело: складено автором

Проведений аналіз екосередовища Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» дозволив побудувати SWOT-матрицю сильних та слабких сторони, можливостей і загроз розвитку університету (таблиця 3.1).

Визначені можливості й загрози розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» покладемо в основу розрахунків PEST-аналізу, який передбачає врахування змін у розвитку університету в довгостроковій перспективі через врахування груп факторів макросередовища: політичних, економічних, соціально-демографічних і технологічних (таблиця 3.2).

Дані таблиці свідчать, що найсуттєвіший вплив на розвиток Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» здійснюють економічні фактори (сила впливу яких дорівнює 4,92), що є абсолютно логічним і обґрунтованим в сучасних нестабільних умовах функціонування.

Таблиця 3.2 – Показники PEST– аналізу розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

| Політичні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Соціальні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
|--|-----------|----------|--------------|---|-----------|----------|--------------|
| діюче законодавство в країні | 0,1 | 1,17 | 0,12 | соціальна нестабільність | 0,10 | 3,33 | 0,33 |
| нестабільна політична ситуація в країні | 0,1 | 4,50 | 0,45 | відтік абітурієнтів з високими балами ЗНО у провідні заклади освіти | 0,25 | 5,00 | 1,25 |
| податкова політика | 0,1 | 2,17 | 0,22 | репутація, імідж, рейтинг | 0,25 | 5,00 | 1,25 |
| непопуляризація державою національної вищої освіти | 0,15 | 5,00 | 0,75 | зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами | 0,15 | 4,67 | 0,70 |
| рівень впливу держави на освіту й науку | 0,15 | 4,83 | 0,73 | негативна демографічна ситуація | 0,25 | 5,00 | 1,25 |
| політика розподілу коштів на науку | 0,2 | 4,67 | 0,93 | | | | |
| політика фінансування державного замовлення | 0,2 | 5,00 | 1,00 | | | | |
| Сума | 1,00 | 27,3 | 4,19 | Сума | 1,00 | 23,00 | 4,78 |
| Середня оцінка впливу | | 3,90 | | Середня оцінка впливу соціальних | | 4,6 | |
| Сила впливу політичних факторів | | 4,19 | | Сила впливу соціальних факторів | | 4,78 | |
| Економічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P | Технологічні фактори | Вага, V | Бал, B | Добуток, P |
| економічний спад | 0,10 | 4,67 | 0,47 | рівень розвитку науки і техніки | 0,10 | 4,33 | 0,43 |
| підвищення вартості навчання | 0,15 | 5,00 | 0,75 | зміна і адаптація нових технологій | 0,15 | 4,83 | 0,73 |
| інфляція | 0,15 | 4,67 | 0,70 | технічні можливості та їх готовність до нових викликів | 0,25 | 5,00 | 1,25 |
| зниження життєвого рівня населення | 0,15 | 5,00 | 0,75 | зниження інвестицій в основний капітал | 0,25 | 5,00 | 1,25 |
| зростання недоброчесної конкуренції між закладами вищої освіти | 0,15 | 5,00 | 0,75 | політика цитувань | 0,25 | 4,83 | 1,21 |

Продовження таблиці 3.2

| А | 1 | 2 | 3 | Б | 1 | 2 | 3 |
|--|------|------|------|--|------|-------|------|
| підвищення вартості комунальних платежів | 0,15 | 5,00 | 0,75 | | | | |
| зменшення контингенту студентів | 0,15 | 5,00 | 0,75 | | | | |
| Сума | 1,00 | 34,3 | 4,92 | Сума | 1,00 | 24,00 | 4,87 |
| Середня оцінка впливу економічних факторів | | | 4,90 | Середня оцінка впливу технологічних факторів | | | 4,80 |
| Сила впливу економічних факторів | | | 4,92 | Сила впливу технологічних факторів | | | 4,87 |

Примітка: B – вплив кожного з факторів; V – ймовірність впливу кожного з факторів; P – сила впливу кожного окремого фактору (розраховується за формулою: $P = V \times B$)

Джерело: складено автором

Такі фактори зовнішнього середовища як технологічні мають силу впливу 4,87, соціальні - 4,78 та політичні - 4,19. Значення наведених коефіцієнтів є досить високим, що засвідчують високий рівень впливу на розвиток закладів вищої освіти, особливо приватної форми власності.

В продовження PEST аналізу пропонуємо таблицю із рекомендаціями щодо нівелювання негативного та посилення позитивного впливу на розвиток Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» у стратегічній перспективі (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Перспективи розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

| Фактор | Показник | Заходи |
|-----------|------------------------------|--|
| А | 1 | 2 |
| Політичні | діюче законодавство в країні | сталість та виваженість державної освітньої політики, подолання ситуативної політизації підвищення престижу вищої освіти в Україні та в європейському й світовому просторах реальна управлінська, фінансова, господарська автономія закладів вищої освіти подолання монопольного становища держави в освіті через розвиток приватних закладів вищої освіти |

Продовження таблиці 3.3

| А | 1 | 2 |
|--------------|--|---|
| | <p>нестабільна політична ситуація в країні</p> <p>податкова політика</p> <p>непопулярність державою національної вищої освіти</p> <p>рівень впливу держави на освіту й науку</p> <p>політика розподілу коштів на науку</p> <p>політика фінансування державного замовлення</p> | <p>забезпечення державним замовленням обдарованої молоді не залежно від обраного закладу освіти та у відповідності до реальних потреб національної економіки з подальшим відпрацюванням</p> <p>розвиток системи освіти впродовж життя</p> <p>розвиток підприємницької активності у державних закладах вищої освіти</p> <p>прозора політика фінансування науки</p> <p>відповідно до пріоритетних напрямів розвитку національної економіки</p> |
| Соціальні | <p>соціальна нестабільність</p> <p>відтік абітурієнтів з високими балами ЗНО у провідні заклади освіти</p> <p>репутація, імідж, рейтинг</p> <p>зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами</p> <p>негативна демографічна ситуація</p> | <p>розвиток соціальної потреби громадян в освіті впродовж всього життя</p> <p>популяризація серед молоді здобуття вищої освіти</p> <p>перетворення вищої освіти в один з головних інститутів соціалізації громадянина</p> <p>здобуття вищої освіти повинно стати важливим фактором культурного розвитку суспільства і збереження соціуму</p> <p>розвиток механізму системної співпраці з роботодавцями та професійною спільнотою у формуванні практикоорієнтованої освітньої програми підготовки фахівця</p> <p>заребуваність на ринку праці та відповідність пріоритетним напрямам розвитку національної економіки випускників, що фінансувалися за державні кошти</p> |
| Економічні | <p>економічний спад</p> <p>підвищення вартості навчання</p> <p>інфляція</p> <p>зниження життєвого рівня населення</p> <p>зростання недоброчесної конкуренції між закладами вищої освіти, в тому числі європейськими</p> <p>підвищення вартості комунальних платежів</p> <p>зменшення контингенту студентів</p> | <p>активізувати державну політику у формуванні позитивного іміджу національних закладів вищої освіти у глобальному просторі</p> <p>скорочення чисельності закладів вищої освіти та зменшення обсягів їх фінансування з урахуванням демографічних та економічних реалій</p> <p>подолання незбалансованості між масштабами діяльності закладів вищої освіти та обсягами фінансування</p> <p>розробка та реалізація механізму кредитування здобувачів вищої освіти</p> <p>розробка та реалізація механізму фінансової підтримки обдарованої молоді</p> |
| Технологічні | рівень розвитку науки і техніки | підвищення ефективності науково-технічної діяльності закладів вищої освіти |

Продовження таблиці 3.3

| А | 1 | 2 |
|---|--|--|
| | зміна і адаптація нових технологій | визначення стратегічних напрямів та пріоритетних завдань інноваційного розвитку вищої освіти |
| | технічні можливості та їх готовність до нових викликів | ідентифікація неспроможності закладів вищої освіти оновлювати основний капітал та зберігати й розвивати якісний науково-педагогічний персонал |
| | зниження інвестицій в основний капітал | відкритість до різних комунікаційних засобів |
| | політика цитувань | технічна можливість застосовувати як закладом вищої освіти так і здобувачами вищої освіти сучасних технологій обов'язкова політика дотримання академічної доброчесності |

Джерело: складено автором

Таким чином, результати проведених SWOT і PEST аналізу засвідчили, що Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» має значно більше сильних сторін ніж слабких, і значно більше можливостей ніж загроз. Тому наразі досягнення стратегічних орієнтирів розвитку вищого навчального закладу спрямоване на реалізацію заходів, що дозволять мінімізувати ризики й подолати слабкі сторони та стимулювати сильні сторони й розвивати можливості. Все це можливо здійснити, знаючи потенціал для розвитку науково-педагогічного, адміністративно-обслуговуючого та господарського персоналу. За результати дослідження опубліковано статтю «Використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку закладу вищої освіти» у науковому виданні «Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі» Серія «Економічні науки» (Полтава, 2020. – №2 (98) [53].

Тому наступним етапом дослідження є розвиток кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

3.2 Розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Основними ознаками, що притаманні стратегічному управлінню організацією є спрямованість на довгострокову перспективу, забезпечення конкурентної позиції, орієнтація на ринок і споживача, адаптація до зовнішнього середовища, перевага значущості використання кадрового потенціалу та інші. Проте, на нашу думку, першочерговою ознакою є формування і реалізація кадрового потенціалу, а вже від мотивації та стимулювання кадрового персоналу залежить довгостроковість існування організації на основі створення якісних товарів, робіт та послуг, миттєве реагування на потреби ринку й подолання конкурентів. На підтвердження цих слів наведемо твердження науковців, а саме ефективність будь-якої організації визначається, в першу чергу, кадровим потенціалом [94, с. 144; 61, с.18]; управління організацією спирається на людський потенціал як основу організації [16, с. 15; 7, с. 19; 18, с. 32]. Тому питання розробки та реалізації програми дій з розвитку кадрового потенціалу є надзвичайно складним процесом і завжди на часі для будь-якої організації.

Розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу університету (далі Програми) зумовлена реформуванням національної системи освіти в Україні, розбудовою сучасного лідерського закладу вищої освіти та спрямованим на необхідність наближення вищої освіти до європейських стандартів та потреб сучасного життя.

Метою Програми є забезпечення якості вищої освіти на основі розвитку науково-педагогічного, адміністративно-обслуговуючого та господарського персоналу відповідно до стратегічних напрямів:

- упровадження лідерської управлінської парадигми розвитку університету;

- розвиток освітньої діяльності університету;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності університету;
- розбудова підприємницького напрямку розвитку університету [76].

Основними завданнями Програми є:

- створення ефективного механізму перспективного розвитку персоналу та фіксація індикаторів його результативності;
- стимулювання інновацій у методах викладання та використання нових технологій;
- заохочення наукової діяльності науково-педагогічного персоналу для зміцнення зв'язків між освітою та дослідженнями;
- сприяння комерціалізації освітніх та наукових розробок;
- розвиток корпоративної культури в університеті та ефективного стимулювання персоналу до професійного та особистого розвитку.

Відтак, Програма розвитку кадрового потенціалу університету повинна бути спрямована на створення полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу, конкурентоспроможного на вітчизняному, європейському та світовому освітніх просторах для студентів на основі врахування постійного зростання рівня вимогливості до кадрового забезпечення та його бажанні до саморозвитку.

Програма передбачає координацію і контроль за її виконання покладатимуться на ректора, першого проректора, проректорів, директорів інститутів, деканів факультетів.

Фінансове забезпечення виконання Програми здійснюватиметься в межах коштів, передбачених кошторисом на утримання університету за відповідними статтями витрат.

Програма передбачає фіксацію основних критеріїв відповідності персоналу кадровим вимогам вищої школи до нього. З цією метою персонал Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» пропонуємо поділити на такі цільові групи: науково-педагогічний,

адміністративно-обслуговуючий та господарський персонал. За допомогою таблиці узгодимо критерії відповідності цільовій групі, до якої відноситься працівник (таблиця 3.4). Крім цього, науково-педагогічний персонал університету виступає в якості гаранта освітньої програми, завідувач кафедри, керівника проектної групи та входити до групи забезпечення або проектної групи.

Таблиця 3.4 – Критерії відповідності персоналу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» кадровим вимогам

| № з/п | Цільова група | Критерії відповідності |
|-------|--|---|
| А | 1 | 2 |
| 1. | Адміністративно обслуговуючий персонал | відповідність корпоративній культурі та динамічним змінам у розвитку професійних компетенцій |
| 2. | Господарський персонал | відповідність корпоративній культурі |
| 3. | Науково-педагогічний персонал | <i>відповідність кадровим вимогам щодо забезпечення провадження освітньої діяльності:</i> |
| | | чотири види та результати з перелічених у пункті 30 Ліцензійних умов |
| | | сім видів чи результатів, перелічених у пункті 30 цих Ліцензійних умов |
| 4. | Гарант освітньої програми | відповідність дотримання ліцензійних вимог під час провадження освітньої діяльності за відповідною освітньою програмою |
| 5. | Завідувач кафедри | відповідність лідерській управлінській парадигмі розвитку університету та студентоцентрованому навчанню та викладанню |
| 6. | Група забезпечення | <i>відповідність кадровим вимогам щодо забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері вищої :</i> |
| | | особи, які працюють у закладі освіти за основним місцем роботи та мають кваліфікацію відповідно до спеціальності |
| | | частка тих, хто має науковий ступінь та/або вчене звання, становить не менше 20 відсотків загальної кількості членів групи забезпечення для рівня молодшого бакалавра, 50 відсотків – бакалавра, 60 відсотків – магістра, доктора філософії |
| | | частка тих, хто має науковий ступінь доктора наук та/або вчене звання професора, встановлюється для найвищого рівня, за яким фактично провадиться освітня діяльність і становить не менше 10 відсотків загальної кількості членів групи забезпечення для рівня бакалавра, 20 відсотків – магістра, 30 відсотків – доктора філософії |

Продовження таблиці 3.4

| A | 1 | 2 |
|----|--------------------------|---|
| 1. | Керівник проектної групи | <p><i>відповідність кадровим вимогам щодо забезпечення започаткування освітньої діяльності:</i></p> <p>наукового ступеня та/або вченого звання за відповідною або спорідненою спеціальністю (відповідно до рівня підготовки)</p> <p>стажу науково-педагогічної та/або наукової роботи не менш як 5 років для освітнього ступеня бакалавра і молодшого бакалавра</p> <p>стаж науково-педагогічної та/або наукової роботи не менш як 10 років для освітнього ступеня магістра і для освітньо-наукового ступеня доктора філософії</p> <p>не менше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз, зокрема Scopus або Web of Science Core Collection (з 25 травня 2021 року)</p> |
| 2. | Проектна група | <p><i>відповідність кадровим вимогам щодо забезпечення започаткування освітньої діяльності:</i></p> <p>для освітнього ступеня молодшого бакалавра у складі повинні бути не менш як три особи, з яких хоча б одна особа має науковий ступінь та/або вчене звання</p> <p>для освітнього ступеня бакалавра у складі повинні бути не менш як три особи, які мають науковий ступінь та/або вчене звання</p> <p>для освітнього ступеня магістра у складі повинні бути не менш як три особи, які мають науковий ступінь та вчене звання, з них один доктор наук та/або професор</p> <p>для освітньо-наукового ступеня доктора філософії у складі повинні бути не менш як три особи, які мають науковий ступінь та вчене звання, з них не менше двох докторів наук та/або професорів</p> <p>один із членів проектної групи повинен володіти англійською мовою на рівні B2 за Загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти або кваліфікаційними документами (диплом про вищу освіту, науковий ступінь), що пов'язані з використанням зазначеної мови</p> |

Джерело: складено автором на основі [41]

Таким чином, в таблиці наведені критерії відповідності науково-педагогічного, адміністративно-обслуговуючого та господарського персоналу

кадровим вимогам вищої школи, Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності закладів освіти та відповідності корпоративній культурі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Програма передбачає систему заходів, що пропонуються Вищим навчальним закладом Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на досягнення відповідності кадровим вимогам відповідно цільової групи.

Таблиця 3.5 – Напрями, спрямовані на досягнення результативності Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

| № з/п | Зміст напрямку | Цільова група |
|-------|---|---------------|
| 1. | Поширення досвіду запровадження інноваційних форм викладання у вищій освіті в Україні, сучасних тенденцій та викликів шляхом розвитку власних та залучення фахівців до проведення зустрічей (тренінгів, семінарів, круглих столів та ін.) | НПП |
| 2. | Реалізація Програми розвитку лідерських якостей науково-педагогічних працівників і студентів на 2017-2022 роки | НПП, АОП, ГП |
| 3. | Реалізація Програми розвитку корпоративної культури | НПП, АОП, ГП |
| 4. | Підготовка персоналу в аспірантурі та докторантурі Університету, а також провідних ЗВО і наукових установах України | НПП |
| 5. | Забезпечення та адміністрування регулярного підвищення кваліфікації персоналу в Університеті, в провідних ЗВО, наукових установах України та виробничих фахових стажувань | НПП, АОП |
| 6. | Сприяння присвоєнню почесних звань персоналу та відзначенню їх державними та відомчими нагородами | НПП, АОП, ГП |
| 7. | Сприяння поданню наукових розробок, підручників, монографій на здобуття Державних премій України у галузі науки та техніки, Державних премій у галузі освіти та інших відомчих та регіональних премій та стипендій | НПП |
| 8. | Розробка та впровадження наукових індикаторів (контракт, формуляр, профіль) | НПП |
| 9. | Забезпечення професійного зростання науково-педагогічного та адміністративно-обслуговуючого персоналу через участь у програмах академічної мобільності | НПП, АОП |
| 10. | Запровадження порядку преміювання за публікації у періодичних виданнях, включених до наукометричних баз Scopus або Web of Science | НПП |

Продовження таблиці 3.5

| А | 1 | 2 |
|-----|---|--------------|
| 11. | Створення умов для формування та реалізації індивідуальної траєкторії професійного та особистісного розвитку персоналу з урахуванням їх потреб та завдань Університету | НПП, АОП, ГП |
| 12. | Створення спеціальних програм та організаційних форм для безперервного підприємницького навчання й генерації нових бізнесових ідей: бізнес-інкубаторів, шкіл, проектів, міждисциплінарних короткострокових програм тощо | НПП, АОП, ГП |
| 13. | Забезпечення постійно діючих курсів української та іноземних мов за рівнями володіння | НПП, АОП, ГП |
| 14. | Розробка та впровадження індивідуальних програм адаптації новоприйнятих працівників | НПП, АОП, ГП |
| 15. | Реалізація нових форм морального та матеріального заохочення персоналу, зокрема: збільшення кількості нагороджених за результатами рейтингового оцінювання | НПП, АОП, ГП |
| 16. | Розробка прозорої системи визнання та просування у кар'єрі | НПП, АОП, ГП |
| 17. | Розробка та впровадження системи роботи з кадровим резервом управлінського персоналу | НПП, АОП, ГП |
| 18. | Запровадження системи оцінювання результатів діяльності | НПП, АОП, ГП |
| 19. | Розробка системи моніторингу задоволеності персоналу роботою | НПП, АОП, ГП |
| 20. | Розробка порядку надання матеріальної допомоги персоналу для поліпшення соціально-побутових умов | НПП, АОП, ГП |
| 21. | Упровадження програми сприяння культурному дозвіллю та здоровому способу життя персоналу | НПП, АОП, ГП |
| 22. | Створення Центру професійного розвитку ПУЕТ | НПП, АОП, ГП |

Примітка: НПП – науково-педагогічний персонал; АОП – адміністративно-обслуговуючий персонал; ГП – господарський персонал; ННІЛ – Навчально-науковий Інститут лідерства; МПК – Міжгалузевий інститут підвищення кваліфікації; ЦТТ – Центр тренінгових технологій; ШУП – Школа управлінського персоналу; ШПМ – Школа педагогічної майстерності

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і є основою його стратегічного розвитку.

Щодо імплементації Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» пропонуємо скласти кадровий профіль університету за спеціальностями підготовки фахівців.

Дані таблиці свідчать, що кадровий профіль Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за спеціальностями регламентується Ліцензійними умовами провадження освітньої діяльності. В таблиці знайшли відображення вимоги до групи забезпечення за спеціальностями.

Таблиця 3.6 – Вимоги до кадрового профілю Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за спеціальностями

| Шифр спеціальності | Назва спеціальності | Найвищий рівень, за яким фактично провадиться освітня діяльність | % осіб, які мають науковий ступінь, вчене звання | з них, % осіб | | % осіб, без наукового ступеня, вченого звання |
|--------------------|--|--|--|---------------------------------|---------------------------------|---|
| | | | | докторів наук та або професорів | кандидатів наук та або доцентів | |
| 011 | Освітні, педагогічні науки | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 029 | Інформаційна. бібліотечна та архівна справа | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 035 | Філологія | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 051 | Економіка | PhD | 60 | 30 | 30 | 40 |
| 071 | Облік і оподаткування | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 072 | Фінанси, банківська справа та страхування | PhD | 60 | 30 | 30 | 40 |
| 073 | Менеджмент | PhD | 60 | 30 | 30 | 40 |
| 075 | Маркетинг | PhD | 60 | 30 | 30 | 40 |
| 076 | Підприємництво, торгівля та біржова діяльність | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 081 | Право | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 122 | Комп'ютерні науки | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 162 | Біотехнології та біоінженерія | Бакалавр | 50 | 10 | 40 | 50 |
| 181 | Харчові технології | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 241 | Готельно-ресторанна справа | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 242 | Туризм | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 281 | Публічне управління та адміністрування | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |
| 292 | Міжнародні економічні відносини | Магістр | 60 | 20 | 40 | 40 |

Джерело: розраховано автором

Відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, забезпечення спеціальності повинно складатися з науково-педагогічних або наукових працівників, які працюють в університеті за основним місцем роботи та мають кваліфікацію відповідно до спеціальності і які не входять до жодної групи забезпечення такого або іншого закладу вищої освіти в поточному семестрі.

При цьому склад групи забезпечення повинен відповідати таким вимогам:

– частка тих, хто має науковий ступінь та/або вчене звання, встановлюється для найвищого рівня, за яким фактично провадиться освітня діяльність, і становить не менше 20 відсотків загальної кількості членів групи забезпечення для рівня молодшого бакалавра (до 1 вересня 2019 р. з урахуванням педагогічних працівників, які мають вищу категорію), 50 відсотків - бакалавра, 60 відсотків - магістра, доктора філософії;

– частка тих, хто має науковий ступінь доктора наук та/або вчене звання професора, встановлюється для найвищого рівня, за яким фактично провадиться освітня діяльність і становить не менше 10 відсотків загальної кількості членів групи забезпечення для рівня бакалавра, 20 відсотків - магістра, 30 відсотків - доктора філософії/доктора мистецтва [41].

Таблиця 3.7 – Кадровий профіль групи забезпечення за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування

| Шифр спеціальності | Назва спеціальності | Найвищий рівень, за яким фактично провадиться освітня діяльність | Контингент студентів за всіма рівнями підготовки | | | | Група забезпечення, осіб | | | | |
|--------------------|---|--|--|----------|---------|-----|--------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------|---|
| | | | всього | бакалавр | магістр | PhD | всього | осіб, які мають науковий ступінь, вчене звання | докторів наук та або професорів | кандидатів наук та або доцентів | осіб, без наукового ступеня, вченого звання |
| 072 | Фінанси, банківська справа та страхування | PhD | 308 | 255 | 50 | 3 | 11 | 7 | 4 | 3 | 4 |

Джерело: складено автором

Варто відзначити, що чисельність групи забезпечення є достатньою, якщо на кожного з науково-педагогічних працівників припадає не більше 30 здобувачів вищої освіти усіх рівнів, курсів та форм навчання з відповідної спеціальності [41].

Наведемо кадровий профіль групи забезпечення за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування, виходячи з контингенту студентів.

Виходячи з контингенту студентів (308 осіб), що навчаються на спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування за всіма рівнями здобуття вищої освіти, група забезпечення повинна налічувати 11 осіб, з яких 7 осіб з науковими ступенями та вченими званнями, в тому числі 4 НПП – це доктори наук або професори та 3 особи – це кандидати наук та доценти. В групі забезпечення може бути 4 особи без наукових ступенів та вчених звань. Ця група НПП може бути представлена роботодавцями, випускниками, тренерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами.

Наступним кроком імплементації Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є фінансове відтворення кадрового профілю групи забезпечення за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Фінансове відтворення кадрового профілю Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування

| Представники групи забезпечення | Кількість осіб | Річний фонд заробітної плати з урахуванням ЄСВ | Всього |
|--|----------------|--|---------|
| доктори наук та (або) професори | 4 | 243797 | 975188 |
| кандидати наук та (або) доценти | 3 | 196382 | 589146 |
| особи, без наукового ступеня, вченого звання | 4 | 131617 | 526468 |
| Разом: | 11 | X | 2090802 |

Джерело: розраховано автором

Річний фонд заробітної плати з урахуванням ЄСВ групи забезпечення спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування складає 2090802 грн. Виходячи з цього, середня вартість підготовки фахівців за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування становить 13576,6 грн., враховуючи прийняту систему фінансування в університеті.

Наступним кроком в імплементації Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є дотримання вимог до визначення рівня наукової та професійної активності науково-педагогічних (наукових) працівників передбачають виконання встановлених Ліцензійними умовами певної кількості умов з такого переліку:

1) наявність наукової публікації у періодичному виданні, яке включено до наукометричних баз, рекомендованих МОН, у тому числі Scopus або Web of Science Core Collection;

2) наявність наукових публікацій у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, та/або авторських свідоцтв, та/або патентів загальною кількістю не менше п'яти досягнень;

3) наявність виданого підручника чи навчального посібника або монографії;

4) наукове керівництво (консультування) здобувача, який одержав документ про присудження наукового ступеня;

5) участь у міжнародному науковому проєкті/залучення до міжнародної експертизи, наявність звання “суддя міжнародної категорії”;

6) проведення навчальних занять іноземною мовою (крім мовних навчальних дисциплін) в обсязі не менше 50 аудиторних годин на навчальний рік;

7) робота у складі експертних рад з питань проведення експертизи дисертацій МОН або галузових експертних рад Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, або Акредитаційної комісії, або їх експертних

рад, або міжгалузевої експертної ради з вищої освіти Акредитаційної комісії, або трьох експертних комісій МОН/зазначеного Агентства, або Науково-методичної ради/науково-методичних комісій (підкомісій) з вищої освіти МОН;

8) виконання функцій наукового керівника або відповідального виконавця наукової теми (проекту), або головного редактора/члена редакційної колегії наукового видання, включеного до переліку наукових фахових видань України, або іноземного рецензованого наукового видання;

9) керівництво студентом, який зайняв призове місце, або робота у складі організаційного комітету/журі/апеляційної комісії Міжнародної студентської олімпіади/II етапу Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт)/III–IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів/II–III етапу Всеукраїнських конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук; керівництво студентом, який став призером або лауреатом Всеукраїнських мистецьких конкурсів, фестивалів та проектів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі Всеукраїнських мистецьких конкурсів, інших культурно-мистецьких проектів; керівництво студентом, який став призером Олімпійських, Паралімпійських ігор, Всесвітньої та Всеукраїнської Універсіади, чемпіонату світу, Європи, Європейських ігор, етапів Кубку світу та Європи, чемпіонату України; виконання обов'язків головного секретаря, головного судді, судді міжнародних та всеукраїнських змагань; керівництво спортивною делегацією; робота у складі організаційного комітету, суддівського корпусу;

10) організаційна робота у закладах освіти на посадах керівника (заступника керівника) закладу освіти/інституту/факультету/відділення (наукової установи)/ філії/кафедри або іншого відповідального за підготовку здобувачів вищої освіти підрозділу/відділу (наукової установи)/навчально-методичного управління (відділу)/лабораторії/іншого навчально-наукового (інноваційного) структурного підрозділу/вченого секретаря закладу освіти

(факультету, інституту)/відповідального секретаря приймальної комісії та його заступника;

11) участь в атестації наукових кадрів як офіційного опонента або члена постійної спеціалізованої вченої ради (не менше трьох разових спеціалізованих вчених рад);

12) присудження наукового ступеня або присвоєння вченого звання, або отримання документа про вищу освіту ступеня магістра (освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста), якщо другий рівень вищої освіти здобувається не вперше;

13) наявність авторських свідоцтв та/або патентів загальною кількістю два досягнення (якщо ці авторські свідоцтва та/або патенти не враховані в підпункті другому цього пункту);

14) наявність виданих навчально-методичних посібників/посібників для самостійної роботи студентів та дистанційного навчання/конспектів лекцій/практикумів/методичних вказівок/рекомендацій загальною кількістю три найменування;

15) керівництво студентом, який зайняв призове місце на I етапі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або робота у складі організаційного комітету/журі Всеукраїнської студентської олімпіади (Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт), або керівництво постійно діючим студентським науковим гуртком/проблемною групою, або виконання обов'язків куратора групи; керівництво студентом, який став призером або лауреатом Міжнародних мистецьких конкурсів, фестивалів та проектів, робота у складі організаційного комітету або у складі журі Міжнародних мистецьких конкурсів, інших культурно-мистецьких проектів; керівництво студентом, який брав участь в Олімпійських, Паралімпійських іграх, Всесвітній та Всеукраїнській Універсіаді, чемпіонаті світу, Європи, Європейських іграх, етапах Кубка світу та Європи, чемпіонаті України; виконання обов'язків

тренера, помічника тренера національної збірної команди України з видів спорту (якщо відповідний здобуток не враховано в підпункті дев'ятому цього пункту);

16) наявність науково-популярних та/або консультаційних (дорадчих) та/або дискусійних публікацій з наукової або професійної тематики загальною кількістю не менше п'яти публікацій;

17) поєднання науково-педагогічної роботи та практичної фахової діяльності або організація студентської громадської (волонтерської) діяльності, яка має професійне спрямування [41].

Під час визначення рівня наукової та професійної активності науково-педагогічного (наукового) працівника можуть зараховуватися здобутки за попередніми місцями роботи, п'ятирічний строк може продовжуватися на час перерви в роботі з об'єктивних причин (соціальна відпустка, призов/мобілізація на військову службу, тривала хвороба тощо). Для викладачів – випускників вищих закладів освіти такі вимоги розраховуються пропорційно стажу їх науково-педагогічної (наукової) роботи; до викладачів із стажем науково-педагогічної (наукової) роботи до двох років зазначені вимоги не застосовуються [41].

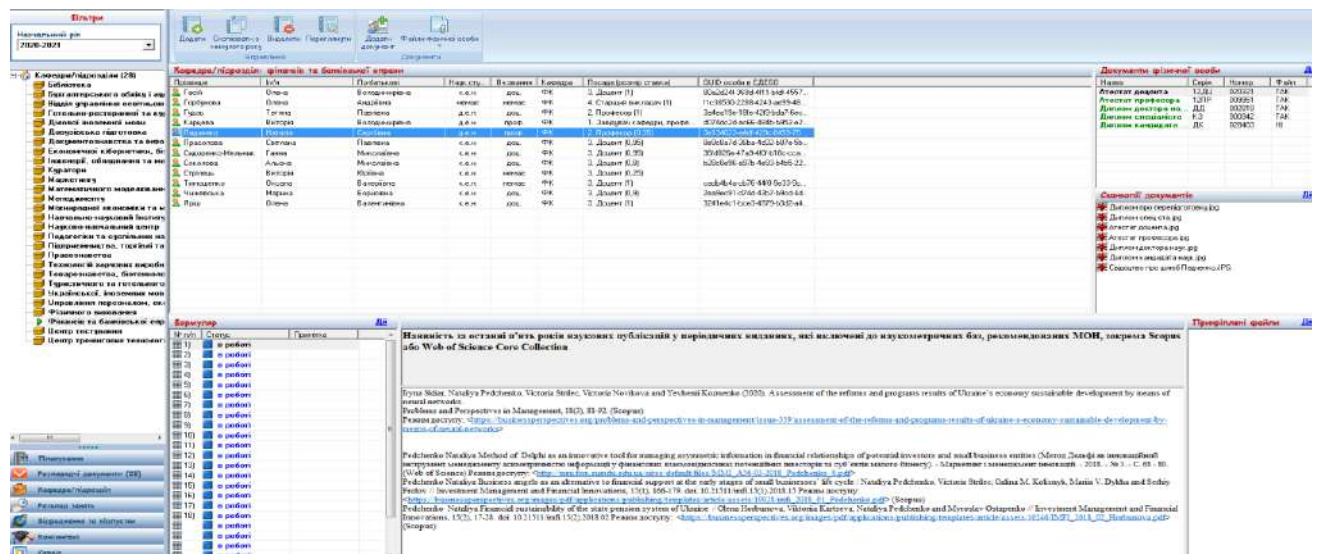


Рис. 3.1 Знімок з екрану сторінки досягнень наукової та професійної активності НПП в IZETA

Для моніторингу активностей виписаних вище в ПУЕТ розроблено та наповнено електронний формуляр НПП в IZETA, де визначаються всі досягнення наукової та професійної активності кожного науково-педагогічного (наукового) працівника та зараховуються здобутки за крайні п'ять років (рис. 3.1).

Для узагальнення результатів дотримання вимог щодо визначення рівня наукової та професійної активності науково-педагогічних (наукових) працівників відповідно встановлених Ліцензійними умовами певної кількості дотриманих умов (активностей) з вказаного переліку формується електронний формуляр НПП (рис. 3.2).

Міністерство освіти і науки України
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
“Полтавський університет економіки і торгівлі”

**ФОРМУЛЯР НАУКОВОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА**

Прізвище, ім'я, по-батькові Педченко Наталія Сергіївна

Назва кафедри/підрозділу Фінансів та банківської справи

Посада 2. Професор

Науковий ступінь доктор економічних наук

Вчене звання професор

Найвищий ступінь здобувачів вищої освіти, у підготовці яких бере участь працівник _____

Рік закінчення вищого навчального закладу _____

Стаж роботи (науково-педагогічний / науковий) _____

Карта виконання варіативних вимог

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Підпункти пункту 30 ліцензійних умов | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Відмітки про виконання (+) | + | + | + | + | + | | | + | | + | + | | + | | + | | | + |

Кількість виконаних підпунктів (Б, М - з 4 пункти, PhD - 7 пунктів) _____ Достатність (+/-): 11

Перелік вимог

Інформація, що підтверджує виконання вимог

Основна інформація

1) Наявність за останні п'ять років наукових публікацій у періодичних виданнях, які включені до наукометричних баз, рекомендованих МОН, зокрема Scopus або Web of Science Core Collection

Pedchenko Nataliya Method of Delphi as an innovative tool for managing asymmetric information in financial relationships of potential investors and small business entities (Метод Дельфі як інноваційний інструмент менеджменту асиметричності інформації у фінансових взаємовідносинах потенційних інвесторів та суб'єктів малого бізнесу). - Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 3. - С. 68 - 80. (Web of Science) Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/MMI_A56-03-2018_Pedchenko_0.pdf>

Pedchenko Nataliya Business angels as an alternative to financial support at the early stages of small businesses' life cycle / Nataliya Pedchenko, Victoria Strilec, Galina M. Kolisnyk, Mariia V. Dykha and Serhiy Frolov // Investment Management and Financial Innovations, 15(1), 166-179. doi: 10.21511/imfi.15(1).2018.15 Режим доступу: <https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10028/imfi_2018_01_Pedchenko.pdf> (Scopus)

Pedchenko Nataliya Financial sustainability of the state pension system of Ukraine / Olena Horbunova, Viktoriia Kartseva, Nataliya Pedchenko and Myroslav Ostapenko // Investment Management and Financial Innovations, 15(2), 17-28. doi: 10.21511/imfi.15(2).2018.02 Режим доступу: <https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10246/IMFI_2018_02_Horbunova.pdf> (Scopus)

2) Наявність не менше п'яти наукових публікацій у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

<https://scholar.google.com.ua/citations?user=SSor-SIAAAAJ&hl=ru> перевірено

1. Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства : сучасний погляд / Л.М.Шимановська-Дянич, Н.С.Педченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2019. - №1(135). - С.71-77.
https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=SSor-SIAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate

Рис. 3.2 Знімок з екрану сторінки електронного формуляру НПП в IZETA

Таким чином, розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу університету відповідає викликам реформування національної системи освіти в Україні, спрямована на розбудову сучасного лідерського закладу вищої освіти та на відповідність європейським стандартам й потребам сучасного життя. Передбачає фіксацію основних критеріїв відповідності персоналу кадровим вимогам вищої школи до нього та систему заходів, що пропонуються Вищим навчальним закладом Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на досягнення відповідності кадровим вимогам відповідно цільової групи. Пропонує скласти кадровий профіль університету за спеціальностями підготовки фахівців та його фінансове відтворення. Для моніторингу активностей розроблено та наповнено електронний формуляр НПП в IZETA.

3.3 Науково-методичний підхід до вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій

Під час трансформації ринкової економіки в умовах євроінтеграції набувають особливої актуальності проблеми оптимізації можливостей системи стратегічного та тактичного характеру при успішному взаємному впливі складових внутрішньої її будови та їх взаємодії із зовнішнім середовищем. У вирішенні такого завдання заклади вищої освіти не є винятком, і для них надзвичайно важливим є пошук узгодженість взаємодії із навколишнім середовищем на основі виявлення пріоритетних напрямів розвитку та їх стимулювання на перспективу. Тому існує необхідність обґрунтування науково-методичного підходу до ідентифікації пріоритетних напрямів розвитку закладу вищої освіти та вдосконаленню їх стратегічного планування за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті.

Виходячи із заявлених вище пріоритетних напрямів розвитку закладу

освіти та розуміючи складнощі в управлінні приватним закладом освіти, пропонується серед таких важливих процесів як забезпеченість матеріально-фінансових ресурсами; сукупність інноваційних можливостей, що забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей і напрямів розвитку; здатність здійснювати наукові дослідження та забезпечувати за рахунок їх результатів власне довгострокове функціонування й досягнення стратегічних цілей; ефективність здійснення фінансових вкладень або залучень; відповідність кадрового потенціалу ліцензійним вимогам; розвиток дистанційних технологій та відкритість платформ; розбудова автоматизованої системи управління закладом освіти – виділити основні та узгодити їх відповідно напрямів розвитку університету.

Тому важливим є ідентифікація пріоритетних напрямів розвитку закладу вищої освіти та розробка науково-методичного підходу до вдосконалення стратегічного планування за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті. Такий науково-методичний підхід спрямований на зосередження уваги на тому, що напрями розвитку закладу освіти в синергії, забезпечують складну комбінацію, та самостійно і в сукупності забезпечують вектор його розвитку. Для того, щоб досягти потрібного напрямку розвитку, потрібно звернути увагу на стан інтеграції виявлених процесів на основі збалансованості та наявності оптимального співвідношення між можливостями закладу вищої освіти і баченням його вектора розвитку та досягненням результатів у майбутньому.

З цією метою пропонується використання методу аналізу ієрархій (MAI), який розроблений відомим американським математиком Томасом Сааті і широко застосовується для розв'язання багатьох практичних завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях планування [70; 57]. Цей метод є популярним в зв'язку з його перевагами, зокрема універсальність й легкість стосовно аналізу складних проблем і систем та можливістю врахування експертних оцінок. Згідно з цим методом вибір пріоритетних рішень здійснюється за допомогою парних порівнянь.

Для отримання результатів оцінки у кількісному виразі Т. Сааті застосовують шкалу парних порівнянь (таблиця 3.9), згідно з якою одиниці виміру приводяться до співставності.

Таблиця 3.9 – Шкала парних порівнянь Т.Сааті

| Відносна важливість (бали) | Визначення | Пояснення |
|---|--|---|
| 1 | однакова важливість | обидва елементи вносять однаковий вклад |
| 3 | один елемент трохи важливіший за другий | досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за інший |
| 5 | суттєва перевага | досвід дозволяє встановити безумовну перевагу одного над іншим |
| 7 | значна перевага | один елемент настільки важливіший за інший, що є практично значимим |
| 9 | абсолютна перевага одного над другим | очевидність переваги підтверджується більшістю |
| 2,4,6,8 | проміжні оцінки між сусідніми твердженнями | компромісне рішення |
| обернені величини чисел, наведених вище | якщо при порівнянні одного елемента з другим, отримане одне з вищевказаних чисел (1–9), то при порівнянні другого з першим, матимемо обернену величину | |

Джерело: [70, 57]

Перший крок МАІ полягає в декомпозиції та поданні наукового завдання в ієрархічній формі. Пропонується застосувати домінантні ієрархії, які будуються з вершини (мета – з точки зору управління) через проміжні рівні (критерії, від яких залежать наступні рівні) до найнижчого рівня, який є, зазвичай, переліком альтернатив (рис.3.3).

Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів рівня, що стоїть нижче. Тобто ієрархія може бути поділена на підієрархії, що мають спільний найвищий елемент. Закон ієрархічної безперервності вимагає, щоб елементи нижчого рівня були попарно зрівняні відносно елементів наступного рівня і т. д. до вершини ієрархії.



Рис. 3.3 Ієрархічна модель ідентифікації напрямів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Джерело: складено автором

Далі визначаємо вагу (пріоритети) критеріїв, порівнюючи елементи ієрархії 2-го згори рівня по відношенню до фокусу проблеми. Для цього заповнюємо матрицю переваг (попарних порівнянь) та визначаємо пріоритети критеріїв з точки зору загальної мети (таблиця 3.8). При порівнянні n об'єктів (A_1, A_2, \dots, A_n) результати їх попарних порівнянь заносяться в квадратну матрицю переваг, що має порядок n : $A = (a_{ij})_{i,j=1}^n$, елементи якої обчислюються так: величину a_{ij} (або a_{ji}) вибирають зі шкали Сааті, a_{ij} показує перевагу i -го

об'єкта над j -им. Симетричний до знайденого елемент матриці A визначають з умови: $a_{ij} \times a_{ji} = 1$ [70] .

Таблиця 3.10 – Матриця попарних порівнянь факторів

| Критерії | провадження освіти впродовж життя (Мала академія – ПОШЛУС – молодший бакалавр – бакалавр – магістр – МПК – PhD – УТВ) (K ₁) | покращення якісного складу зарахованих студентів за рахунок підвищення середнього балу ЗНО вступників (K ₂) | сприятливе середовище для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та траєкторії розвитку студента (K ₃) | розвиток системи Moodle та IZETA (K ₄) | забезпечення наявності щонайменше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз (Scopus або Web of Science Core Collection) (K ₅) | забезпечення наявності щонайменше визнання науковців університету (K ₆) | стале нарощення загального обсягу фінансування та підприємницьких ініціатив (K ₇) | сучасна матеріально-технічна база (K ₈) | перемоги студентських проєктів в конкурсах та грантових програмах (K ₉) |
|---|---|---|--|--|---|---|---|---|---|
| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| впровадження освіти впродовж життя (Мала академія – ПОШЛУС – молодший бакалавр – бакалавр – магістр – МПК – PhD – УТВ) (K ₁) | 1,00 | 7,00 | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 5,00 | 9,00 |
| | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 5,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 1,00 | 7,00 | 9,00 | 0,20 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 5,00 | 9,00 |
| покращення якісного складу зарахованих студентів за рахунок підвищення середнього балу ЗНО вступників (K ₂) | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 7,00 | 1,00 | 8,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
| | 0,14 | 1,00 | 0,13 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,11 |
| сприятливе середовище для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та траєкторії розвитку студента (K ₃) | 1,00 | 8,00 | 1,00 | 7,00 | 9,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 9,00 |
| | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,11 | 8,00 | 1,00 | 7,00 | 9,00 | 3,00 | 3,00 | 5,00 | 9,00 |
| розвиток системи Moodle та IZETA (K ₄) | 5,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 | 8,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
| | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 5,00 | 9,00 | 0,14 | 1,00 | 9,00 | 8,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 |
| забезпечення наявності щонайменше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз (Scopus або Web of Science Core Collection) (K ₅) | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 |
| | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 1,00 |
| | 0,11 | 9,00 | 0,11 | 0,11 | 1,00 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 9,00 |

Продовження таблиці 3.10

| A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| визнання науковців університету (K6) | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 9,00 | 1,00 | 3,00 | 8,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 9,00 | 5,00 |
| | 0,11 | 9,00 | 0,33 | 0,13 | 9,00 | 1,00 | 0,14 | 0,11 | 0,20 |
| стале нарощення загального обсягу фінансування та підприємницьких ініціатив (K7) | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 | 7,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 |
| | 9,00 | 1,00 | 3,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 7,00 | 1,00 |
| | 0,11 | 9,00 | 0,33 | 0,11 | 9,00 | 7,00 | 1,00 | 0,14 | 9,00 |
| сучасна матеріально- технічна база (K8) | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 1,00 | 9,00 |
| | 5,00 | 1,00 | 5,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,20 | 9,00 | 0,20 | 0,11 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 1,00 | 9,00 |
| перемоги студентських проектів в конкурсних та грантових програмах (K9) | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 5,00 | 1,00 | 9,00 | 1,00 |
| | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 1,00 |
| | 0,11 | 9,00 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 5,00 | 0,11 | 9,00 | 1,00 |

Джерело: розраховано автором

Визначаємо власний вектор (V_i), суму елементів V_i власного вектору та вектор пріоритетів (P_i) за формулами:

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (3.1)$$

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{j=1}^n V_j}, \quad (3.2)$$

де a_{ij} – елемент матриці порівнянь;

Π – математичний символ добутку;

n – вимірність матриці;

i – номер рядка матриці;

j – номер стовпця матриці [70].

Значення пріоритетів формування фінансового потенціалу підприємства відповідають вагомості компонентів власного вектора матриці в їх загальній сумі (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Розрахунок компонентів власного вектора матриці та вагомостей пріоритетів у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу

| Критерії | Розрахункові значення при визначенні компонентів власного вектора матриці, V_i | Значущості пріоритетів розвитку в їх загальній сумі, P_i , % |
|----------|--|--|
| A1 | 4,207600613 | 0,264 |
| A2 | 0,147773042 | 0,009 |
| A3 | 3,047616659 | 0,191 |
| A4 | 4,113785196 | 0,258 |
| A5 | 0,376610321 | 0,024 |
| A6 | 0,473238511 | 0,030 |
| A7 | 1,129830964 | 0,071 |
| A8 | 1,856868352 | 0,117 |
| A9 | 0,574887012 | 0,036 |
| X | Сума компонентів: $\Sigma = 15,92821067$ | $\Sigma = 1$ (100 %) |

Джерело: розраховано автором

Для перевірки узгодженості отриманих результатів за допомогою табличного процесора Excel було розраховано максимальне власне число матриці (λ_{\max}) та визначено відношення узгодженості матриці (ВУ) за формулами (3.1–3.6):

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot V_j}{V_i} \quad (3.3)$$

$$\lambda_{\max} = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n} \quad (3.4)$$

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.5)$$

$$BU = \frac{IU}{BI}, \quad (3.6)$$

де a_{ij} – елемент матриці попарних порівнянь;

n – вимірність матриці;

i – номер рядка матриці;

j – номер стовпця матриці;

λ_i – елементи вектора власних чисел матриці;

IU – індекс узгодженості;

BI – випадковий індекс [70].

За даними наших розрахунків ВУ становить 7,04%, що свідчить про узгодженість оцінок та не перевищує граничні 20%.

На основі визначення впливу факторів 3–го рівня на фактори 2–го рівня (таблиця 3.12) були визначені пріоритети кожного із напрямів у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу по відношенню до кожного з факторів 2–го рівня.

Далі, здійснивши синтез локальних пріоритетів (оцінка узагальнених (глобальних) пріоритетів) шляхом перемноження матриці локальних пріоритетів 2–го рівня на вектор локальних пріоритетів 1–го рівня (формула 3.6), було визначено, що найбільшу роль у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу повинен займати розвиток освітньої діяльності (54,17%), на другому місці – це розбудова підприємницького напрямку розвитку університету (23,55%) та на третьому розвиток наукової та інноваційної діяльності – (22,28%).

Таблиця 3.12 – Розрахунок пріоритетів стратегічних альтернатив за кожною з характеристик

| Стратегічне завдання | <i>A</i> | <i>Б</i> | <i>В</i> | <i>Vi</i> | <i>Pi</i> | λ_i | $\max \lambda_i$ | IY | BY |
|--|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|------------------|------|------|
| впровадження освіти впродовж життя (Мала академія – ПОШЛУС – молодший бакалавр – бакалавр – магістр – МППК – PhD – УТБ) (K1) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 0,11 | 0,13 | 0,24 | 0,04 | 3,44 | 3,44 | 0,22 | 0,38 |
| <i>Б</i> | 9,00 | 1,00 | 8,00 | 4,16 | 0,77 | 3,44 | | | |
| <i>В</i> | 8,00 | 0,13 | 1,00 | 1,00 | 0,19 | 3,44 | | | |
| Σ | | | | 5,40 | 1,00 | | | | |
| покращення якісного складу зарахованих студентів за рахунок підвищення середнього балу ЗНО вступників (K2) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 0,11 | 0,11 | 0,23 | 0,04 | 3,56 | 3,56 | 0,28 | 0,48 |
| <i>Б</i> | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 4,33 | 0,78 | 3,56 | | | |
| <i>В</i> | 9,00 | 0,11 | 1,00 | 1,00 | 0,18 | 3,56 | | | |
| Σ | | | | 5,56 | 1,00 | | | | |
| сприятливе середовище для реалізації індивідуальної освітньої траєкторії та траєкторії розвитку студента (K3) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 0,11 | 0,14 | 0,25 | 0,05 | 3,33 | 3,33 | 0,16 | 0,28 |
| <i>Б</i> | 9,00 | 1,00 | 7,00 | 3,98 | 0,76 | 3,33 | | | |
| <i>В</i> | 7,00 | 0,14 | 1,00 | 1,00 | 0,19 | 3,33 | | | |
| Σ | | | | 5,23 | 1,00 | | | | |
| розвиток системи Moodle та IZETA (K4) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 8,00 | 9,09 | 4,17 | 0,77 | 3,64 | 3,64 | 0,32 | 0,55 |
| <i>Б</i> | 0,13 | 1,00 | 0,11 | 0,24 | 0,04 | 3,64 | | | |
| <i>В</i> | 0,11 | 9,09 | 1,00 | 1,00 | 0,18 | 3,64 | | | |
| Σ | | | | 5,41 | 1,00 | | | | |
| забезпечення наявності щонайменше однієї статті у періодичному виданні, яке включене до однієї з наукометричних баз (Scopus або Web of Science Core Collection) (K5) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 0,11 | 9,09 | 1,00 | 0,33 | 10,17 | 10,17 | 3,59 | 6,18 |
| <i>Б</i> | 9,00 | 1,00 | 0,11 | 1,00 | 0,33 | 10,14 | | | |
| <i>В</i> | 0,11 | 9,09 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 10,20 | | | |
| Σ | | | | 3,753 | 1,00 | | | | |
| визнання науковців університету (K6) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 0,11 | 0,11 | 0,23 | 0,04 | 3,56 | 3,56 | 0,28 | 0,48 |
| <i>Б</i> | 9,00 | 1,00 | 9,00 | 4,33 | 0,78 | 3,56 | | | |
| <i>В</i> | 9,00 | 0,11 | 1,00 | 1,00 | 0,18 | 3,55 | | | |
| Σ | | | | 5,56 | 1,00 | | | | |
| стале нарощення загального обсягу фінансування та підприємницьких ініціатив (K7) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 9,09 | 0,11 | 1,00 | 0,33 | 10,17 | 10,14 | 3,57 | 6,16 |
| <i>Б</i> | 0,11 | 1,00 | 9,00 | 1,00 | 0,33 | 10,14 | | | |
| <i>В</i> | 9,00 | 0,11 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 10,11 | | | |
| Σ | | | | 3,00 | 1,00 | | | | |
| сучасна матеріально-технічна база (K8) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 5,00 | 0,14 | 0,89 | 0,30 | 7,46 | 7,42 | 2,21 | 3,81 |
| <i>Б</i> | 0,20 | 1,00 | 7,00 | 1,12 | 0,37 | 7,42 | | | |
| <i>В</i> | 7,00 | 0,14 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 7,38 | | | |
| Σ | | | | 3,01 | 1,00 | | | | |
| перемоги студентських проєктів в конкурсних та грантових програмах (K9) | | | | | | | | | |
| <i>A</i> | 1,00 | 5,00 | 0,17 | 0,94 | 0,31 | 7,06 | 5,00 | 1,00 | 1,72 |
| <i>Б</i> | 6,00 | 1,00 | 5,00 | 3,11 | 0,71 | 3,68 | | | |
| <i>В</i> | 0,20 | 0,17 | 1,00 | 0,32 | 0,07 | 4,24 | | | |
| Σ | | | | 4,37 | 1,00 | | | | |

Джерело: розраховано автором

Завершальним етапом застосування МАІ є визначення рівня узгодженості

для всієї ієрархії та перевірка адекватності отриманих висновків.

$$\begin{pmatrix} 0,0754 & 0,6548 & 0,7466 & 0,1047 & 0,6369 & 0,7049 & 0,1007 & 0,0335 & 0,0899 \\ 0,6955 & 0,0953 & 0,0600 & 0,6369 & 0,1047 & 0,0841 & 0,6738 & 0,2241 & 0,3457 \\ 0,2290 & 0,2499 & 0,1933 & 0,2583 & 0,2583 & 0,2109 & 0,2255 & 0,0750 & 0,2147 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,0539 \\ 0,3765 \\ 0,1655 \\ 0,0633 \\ 0,1116 \\ 0,0469 \\ 0,0516 \\ 0,1306 \\ 0,1745 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,5417 \\ 0,2228 \\ 0,2355 \end{pmatrix}$$

Якщо таке значення не перевищує 0,1, то узгодженість, за твердженням Т. Сааті [70, с. 25], вважається прийнятною, а відповідна ієрархічна модель – адекватною. Визначимо для нашого прикладу індекс узгодженості другого рівня, обчисливши скалярний добуток вектора індексів узгодженості з таблиці 3.9 та вектора пріоритетів із таблиці 3.10:

$$(0,2287 \quad 0,4139 \quad 0,8911 \quad 0,4973 \quad 0,8436 \quad 0,5187 \quad 0,3271 \quad 0,3764 \quad 0,4577) \times \begin{pmatrix} 0,0539 \\ 0,3765 \\ 0,1655 \\ 0,0633 \\ 0,1116 \\ 0,0469 \\ 0,0516 \\ 0,1306 \\ 0,1745 \end{pmatrix} = 0,0341$$

Знаходимо узагальнений індекс узгодженості як суму індексів узгодженості 1-го і 2-го рівня:

$$IU = 0,0341 + 0,074 = 0,1081$$

Сумарний випадковий індекс (табл. 4) буде становити:

$$BI = 1,121 + 0,778 = 1,899$$

Відношення узгодженості для всієї ієрархії буде становити:

$$BU = 0,1081 / 1,899 = 0,0569.$$

Таким чином, для даного прикладу $BU \approx 0,1$, що свідчить про цілком достатню адекватність побудованої ієрархічної моделі й об'єктивність отриманих висновків щодо розподілу пріоритетів серед напрямів розвитку у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу.

Отже, використання методу аналізу ієрархій дає можливість визначити в кількісному вираженні вагомість пропонованих альтернатив щодо вибору напрямку розвитку у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу. Визначаючи вектор розвитку закладу вищої освіти доцільно враховувати всі напрями його розвитку (розвиток освітньої діяльності, розвиток наукової та інноваційної діяльності та розбудову підприємницького напрямку розвитку університету), оскільки кожен із них має свої переваги. Тому, на основі отриманих розрахунків, вважаємо, що найбільшу роль у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу займати розвиток освітньої діяльності (54,17%), на другому місці – це розбудова підприємницького напрямку розвитку університету (23,55%) та на третьому розвиток наукової та інноваційної діяльності (22,28%). Враховуючи вищесказане, слід визначити необхідність подальшого дослідження та обґрунтування можливості розвитку університету за рахунок його складових.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі запропоновано вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти шляхом використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», розробки та імплементації Програми розвитку кадрового потенціалу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» та вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти методом аналізу ієрархій. На основі цього сформовані наступні висновки.

1. Результати проведених SWOT і PEST аналізу засвідчили, що Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» має значно більше сильних сторін ніж слабких, і значно більше

можливостей ніж загроз. Тому наразі досягнення стратегічних орієнтирів розвитку закладу вищої освіти спрямоване на реалізацію заходів, що дозволять мінімізувати ризики й подолати слабкі сторони та стимулювати сильні сторони й розвивати можливості. Все це можливо здійснити, знаючи потенціал для розвитку науково-педагогічного, адміністративно-обслуговуючого та господарського персоналу.

2. Розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу університету відповідає викликам реформування національної системи освіти в Україні, спрямована на розбудову сучасного лідерського закладу вищої освіти та на відповідність європейським стандартам й потребам сучасного життя. Передбачає фіксацію основних критеріїв відповідності персоналу кадровим вимогам вищої школи до нього та систему заходів, що пропонуються Вищим навчальним закладом Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на досягнення відповідності кадровим вимогам відповідно цільової групи. Запропоновано скласти кадровий профіль університету за спеціальностями підготовки фахівців та його фінансове відтворення. Для моніторингу активностей розроблено та наповнено електронний формуляр НПП в IZETA.

3. Використання методу аналізу ієрархій надав можливість визначити в кількісному вираженні вагомість запропонованих альтернатив щодо вибору напрямку розвитку у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу. Визначаючи вектор розвитку закладу вищої освіти доцільно враховувати всі напрями його розвитку (розвиток освітньої діяльності, розвиток наукової й інноваційної діяльності та розбудову підприємницького напрямку розвитку університету), оскільки кожен із них має свої переваги. Тому, на основі отриманих розрахунків, вважаємо, що найбільшу роль у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу займати розвиток освітньої діяльності (54,17%), на другому місці – це

розбудова підприємницького напрямку розвитку університету (23,55%) та на третьому розвиток наукової та інноваційної діяльності (22,28%).

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти розкриті теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти, проведено оцінку ефективності стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти й запропоновано вдосконалення стратегічного планування розвитку закладу вищої освіти та у відповідності до поставленої мети й окреслених завдань сформовані наступні висновки:

1. Стратегічне планування розвитку передбачає детально виписаний процес реалізації обраної стратегії на довгострокову перспективу за допомогою ідентифікації напрямів (векторів) розвитку, критеріїв та результатів їх досягнення з чітким визначенням виконавців та термінів.

2. Стратегія розвитку закладу вищої освіти повинна: відповідати культурі заснування закладу освіти; бути пронизана філософією його функціонування; бути скріплена існуючими внутрішніми цінностями й мотивами та відповідати єдиним підходами до окреслення пріоритетних напрямів розвитку закладу вищої освіти. Запропоновано під стратегією розвитку кооперативного закладу вищої освіти розуміти філософію кооперативних закладів вищої освіти, побудовану на єдності й єднанні, самобутності й автентичності їх функціонування та відображенні внутрішніх мотивів й цінностей.

3. Відмічено, що визнання такого унікального управлінського інструменту як методологія формування стратегії розвитку – це принципова можливість удосконалення процесів функціонування кооперативних закладів вищої освіти в майбутньому. Тому обґрунтований методологічний підхід до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти дозволяє аналітично оцінити існуюче стратегічне управління закладом вищої освіти, за потребою передбачає можливість внесення уточнень до раніше схвалених рішень та візуалізувати рівень реалізації запланованих стратегічних завдань.

4. Підкреслено, що ВНЗ Укоопспілки «ПУЕТ» знаходиться в стійкому фінансовому стані. Характеризується достатністю власного капіталу та незалежністю від позикових джерел фінансування, ефективним використанням фінансових ресурсів. Спостерігається забезпеченість оборотними активами.

5. Відмічено сталу тенденцію до нарощення грошових надходження як від освітніх так і від інших додаткових послуг (тренінгів, майстер-класів). Діяльність ПУЕТ відповідає критеріям оцінювання якості освітньої програми описаних в Положенні про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Університет нарощує кількість учасників програми Еразмус+ КА1: Міжнародна мобільність у вигляді вхідної та вихідної мобільностей, збільшує витрати на інформаційне забезпечення освітньо-наукового середовища, забезпечує приріст надходжень від наукової та інноваційної діяльності.

6. Підкреслено ефективну науково-дослідну роботу науково-педагогічного персоналу університету. Доведена успішність упровадження лідерської парадигми розвитку університету. Визначено грошове вираження власних підприємницьких активностей.

7. Доведено, що в період поширення коронавірусної хвороби COVID-19 діяльність університету залишається результативною, а заклад вищої освіти, завдячуючи існуючим технологіям, розширяє свої можливості і забезпечує нові вектори розвитку.

8. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» має значно більше сильних сторін ніж слабких, і значно більше можливостей ніж загроз. Стратегічні орієнтири розвитку закладу вищої освіти спрямоване на реалізацію заходів, що дозволять мінімізувати ризики й подолати слабкі сторони та стимулювати сильні сторони й розвивати можливості. Все це можливо здійснити, знаючи потенціал для розвитку науково-педагогічного, адміністративно-обслуговуючого та господарського персоналу.

9. Розробка та імплементація Програми розвитку кадрового потенціалу університету відповідає викликам реформування національної системи освіти в Україні, спрямована на розбудову сучасного лідерського закладу вищої освіти та на відповідність європейським стандартам й потребам сучасного життя. Передбачає фіксацію основних критеріїв відповідності персоналу кадровим вимогам вищої школи до нього та систему заходів, що пропонуються Вищим навчальним закладом Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на досягнення відповідності кадровим вимогам відповідно цільової групи. Розроблений кадровий профіль університету за спеціальностями підготовки фахівців та його фінансове відтворення. Для моніторингу активностей розроблено та наповнено електронний формуляр НПП в IZETA.

10. Визначено вагомість запропонованих альтернатив щодо вибору напряму розвитку у створенні полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу. Визначаючи вектор розвитку закладу вищої освіти доцільно враховано всі напрями його розвитку (розвиток освітньої діяльності, розбудову підприємницького напряму розвитку університету та розвиток наукової й інноваційної діяльності).

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закону України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.
2. Закону України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.
3. Про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» затвердженого МОН України 11.07.2019 р. №977 Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19#Text> (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.
4. Акімова Н. С. Використання SWOT-аналізу в підприємствах малого бізнесу / Н. С. Акімова, Т. Ю. Бондаренко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – Харків. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – 2006 . – № 1. – С. 67 – 74.
5. Андреева И. Г. SWOT-анализ малого предпринимательства региона как основа разработки сценарного подхода развития субъектов малого предпринимательства / И. Г. Андреева, К. В. Павлов // Економічний вісник Донбасу. Луганський національний педагогічний університет ім. Тараса Шевченка. – 2008. – № 2. – С. 67 – 72.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
8. Бандурин А. В. Стратегический менеджмент организации / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : Москва, 2003. <https://refdb.ru/look/1652983-pall.html>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

9. Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения / Т. Баязитов. // Управление компанией. 2002. – N 3. – С. 13–17.
10. Белошапка В. А. Стратегическое управление: Принципы и международная практика / В. Белошапка, Г. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
11. Бережна Л. В. Економіко-математичні методи та моделі у фінансах : навч. посіб. / Л. В. Бережна, О. І. Снитюк. – К. : Кондор, 2009. – 301 с.
12. Бернارد М. Місія та візія: як знайти формулу привабливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/mission-vision-statements.html>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.
13. Бикова В. Г. Проблеми формування й управління фінансово-економічним потенціалом підприємств / В. Г. Бикова, В. В. Бурковський // Економіка : проблеми теорії та практики. – 2005. — № 203. –Т. 2. – С. 346 – 351.
14. Бігдай І.Л. «SWOT-АНАЛІЗ ВНТУ» / І.Л. Бігдай, М.І.Каращенко, О.О.Плешко, О.Б. Залюбівська // Матеріали конференції «XLVIII Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (2019)», Вінниця, 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/index/pages/view/zbirn2019>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.
15. Бойко А. Проблеми розвитку української освіти в умовах євроінтеграції / А. Бойко // Вища освіта України. – 2008. – No 2. – С. 34–39.
16. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за ред. В. О. Василенко. – [вид. 2-ге, виправл. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
17. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.
18. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с.

19. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
20. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация, технология. – М.: Инфра-М, 1995. – 512 с.
21. Гершун А. Технологии сбалансированного управления/ А.Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. – 416 с.
22. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТРТУ, 1995. – 93 с.
23. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб./ П. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
24. Добикіна О. К. Потенціал підприємства : формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. І. Касьянюк. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
25. Дойль Я. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
26. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004. – 241 с.
27. Інформація сайту Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Режим доступу : <http://puet.edu.ua/> . (дата звернення 29.10.2020). – Назва з екрана.
28. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д.Денисон [и др.] ; пер. с англ. Е.Колотвина. – СПб. : Питер, 2013 . – 190 с.
29. Ілляшенко С. М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія / за ред. С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2004 . – 616 с.
30. Калінеску Т.В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2004. – 274 с.
31. Кауфман Х.Р. Тактика успеха в бизнесе и науке : Творчество. Деньги.

Слава : Пер. с англ. / Х. Р. Кауфман. – М. : Интеллект, 1993. – 159 с.

32. Кирильєва Л. О. Про деякі аспекти застосування SWOT-аналізу в період стратегічного розвитку виробничих підприємств / Л. О. Кирильєва, Т. А. Наумова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – 2007. – № 1. – Т. 1. – С. 105 – 111.

33. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем / С. В. Козловський // Економіка України. – 2010. – № 2. – С. 55 – 58.

34. Концептуальні засади діяльності та стратегії розвитку Сумського державного університету на 2010-2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sumdu.edu.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.

36. Краснокутська Н. С. Інноваційний менеджмент: навч. посіб./ Н. В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

37. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией [Текст]: учеб. пос./ М. И. Круглов. – М.: Рус. дел. лит., 1998. – 488 с.

38. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. – Київ : Знання, 2012. – 318 с.

39. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М.: ЗАО „Издательство ... Специальная литература, 2015. – 237 с.

40. Левченко О. М. Конкурентоспроможність вищої освіти України у вимірі міжнародних систем ранжування / О. М. Левченко, І. О. Царенко // Економіка і організація управління : зб. наук. пр. – Вінниця, 2016. – № 3 (23). – С. 73–81.

41. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності Затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України № 347 від 10.05.2018 із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ

№ 347 від 10.05.2018 № 180 від 03.03.2020) . – [Електронний ресурс]. Режим доступу : mon.gov.ua > app > media. (дата звернення 29.10.2020). – Назва з екрана.

42. Мартынов А. В. Разработка стратегии предприятия, электронная публикация [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

43. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособие / З.П. Румянцева[и др.] – М.: ИНФРА –М, 1995. – 332 с.

44. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

45. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дя. М. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Издательство. «Питер», 2000. — 336 с.

46. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – 567 с.

47. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Львів : Магнолія-2006, 2007. – 392 с.

48. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.

49. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

50. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. –К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

51. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.

52. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.

53. Педченко Н.С. Використання SWOT і PEST аналізів для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку закладу вищої освіти / О.О. Нестуля, Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. – №2 (98). – С. 6 – 13.

54. Педченко Н. С. Концептуальні засади проведення SWOT-аналізу при оптимізації структури потенціалу / Н. С. Педченко // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 262. – Т.V. – С. 1356 – 1362.

55. Педченко Н. С. Стратегічне управління потенціалом розвитку підприємств житлово-комунального господарства: теорія, методологія, практика : монографія / Н. С. Педченко, М. І. Кімуржий, В. Ю. Стрілець. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – 271 с.

56. Педченко Н.С. Методологічні підходи до визначення стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти / Н.С.Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : науковий журнал Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – Полтава : ПУЕТ, 2017. – № 5 (84). – С. 292 – 300. Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6853> (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

57. Педченко Н.С. Оптимізація структури фінансового потенціалу підприємства методом аналізу ієрархій [Електронний ресурс] / Н.С.Педченко // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – Режим доступу : <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/2241/1/198-202.PDF>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

58. Педченко Н.С. Основні засади до формування стратегії розвитку кооперативних закладів вищої освіти / Н.С. Педченко // Формування сучасної моделі управління та підвищення якості менеджменту в системі вищої освіти : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – С. 177–179.

59. Педченко Н.С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємства : монографія / Н.С.Педченко. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – 351 с.

60. Pedchenko N. Implementation of entrepreneurial direction of activity in the strategy for development the modern university / Nataliia Pedchenko, Yuliia Perehuda // Proceedings of the 2nd International Scientific Eastern European Conference «Management and Economics: Workshop on Social Research» (Ljubljana, Slovenia, May 29, 2020) p. 117–123.

61. Перебийніс В. І. Формування інноваційного потенціалу економіки в контексті розвитку наукових досліджень / В. І. Перебийніс, Ю. В.Перебийніс // Актуальні проблеми інноваційної економіки. Харків, 2016. – № 2. – С. 11–20.

62. Портер М. Ю. Международная конкуренция / М. Ю. Портер. – М. : Проспект, 2008. – 452 с.

63. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.

64. Програма стратегічного розвитку Київського національного торговельно-економічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knteu.kiev.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

65. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія / Ю. М. Рашкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 168 с.

66. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств : моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – 136 с.

67. Романова И.Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения / И. Б. Романова. – Ульяновск : Средневолж. науч. центр, 2005. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-vysshego-uchebnogo-zavedeniya-na-regionalnom-rynke-obrazovatelnyh-uslug>(дата звернення 29.10.2020). – Назва з екрана.

68. Ромін А. В. Державні механізми в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами / А. В. Ромін // Державне будівництво. – 2014. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_13. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

69. Рябова З.В. Маркетинг і логістика освітніх послуг / З.В.Рябова // Адаптивне управління: теорія і практика: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». – Випуск 4 (6), 2017. Режим доступу: <http://am.eor.by>. – Назва з екрана.

70. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [пер. с англ.] / Т. Саати.–М.: Радио и связь, 1989. – 316 с.

71. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua>. (дата звернення 17.09.20). – Назва з екрана.

72. Стандарт і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). – К. : ТОВ «Поліграф плюс», 2015. – 32 с.

73. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон; пер. с англ. –М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 2004. – 928 с.

74. Стратегічна програма розвитку Кременчуцького національного університету імені М. Остроградського на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kdu.edu.ua. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

75. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. –К.: КНУТД, 2015. – 320 с.

76. Стратегія розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі на 2017-2022 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://puet.edu.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

77. Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025pp.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nmu.org.ua. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

78. Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Херсонський державний аграрний університет» на 2015–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ksau.kherson.ua. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

79. Стратегія розвитку Київського національного університету технологій та дизайну на 2014-2017 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.knutd.edu.ua/ (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

80. Стратегія розвитку Львівського торговельно-економічного університету на 2016-2026 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lute.lviv.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

81. Стратегія розвитку Національний університет «Києво-Могилянська академія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukma.edu.ua>. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

82. Стратегія розвитку Одеського національного економічного університету на 2015-2020 pp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.oneu.edu.ua. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

83. Стратегія та концепція розвитку Тернопільського національного технічного університету імені І.Пулюя [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.tntu.edu.ua. (дата звернення 19.10.17). – Назва з екрана.

84. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / Т.С.Пічугіна, С. С. Ткачова, О.П. Ткаченко; Харк. держ. ун-т харч. та торг. –Х.: ХДУХТ, 2008. – 215 с.

85. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа. Strategic Management : Concepts and Cases /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2007. – 328 с.

86. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М. : Юнити, 1998. – 576 с.
87. Тоцька О. Л. SWOT-аналіз системи вищої освіти в Україні / О. Л. Тоцька // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки / Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки ; редкол.: Л. Г. Ліпич [та ін.]. – Луцьк, 2012. – № 5(230) : Економічні науки. – С. 41 – 46.
88. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. – №4 – 1997. – С. 104 –109.
89. Управление организацией: учебник/ под ред. А.Поршнева, З.Румянцевой, Н. Саломатина. –М. : ИНФРА-М, 2008. – 735 с.
90. Федонін О. С. Управління підприємствами : сучасні тенденції розвитку : монографія / [Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін.] ; за заг. ред. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
91. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакун. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.
92. Чандлер А. Стратегия и структура: пер. с англ. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
93. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З.Є.Шершньова. –2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
94. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / под ред. проф. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 414 с.
95. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии. // В книге: Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
96. Яковенко Т.І. Науково-методичний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємств рекламної галузі [Електронний ресурс] / Т. І. Яковенко, Н. С. Педченко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 7. – С. 163–169.

97. Якщо ти ненавидиш – тебе перемогли. 10 цитат Конфуція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fakty.ictv.ua/ua/lifestyle/20170928-yakshho-ty-nenavydysh-tebe-peremogly-10-tsytat-konfutsiya/> дата звернення 31.10.17). – Назва з екрана.

98. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. – New York: Wiley, 1970. – P. 1.

99. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems / I. Ansoff // Sloan Management Review. – 1977. – Winter. – P. 1–24.

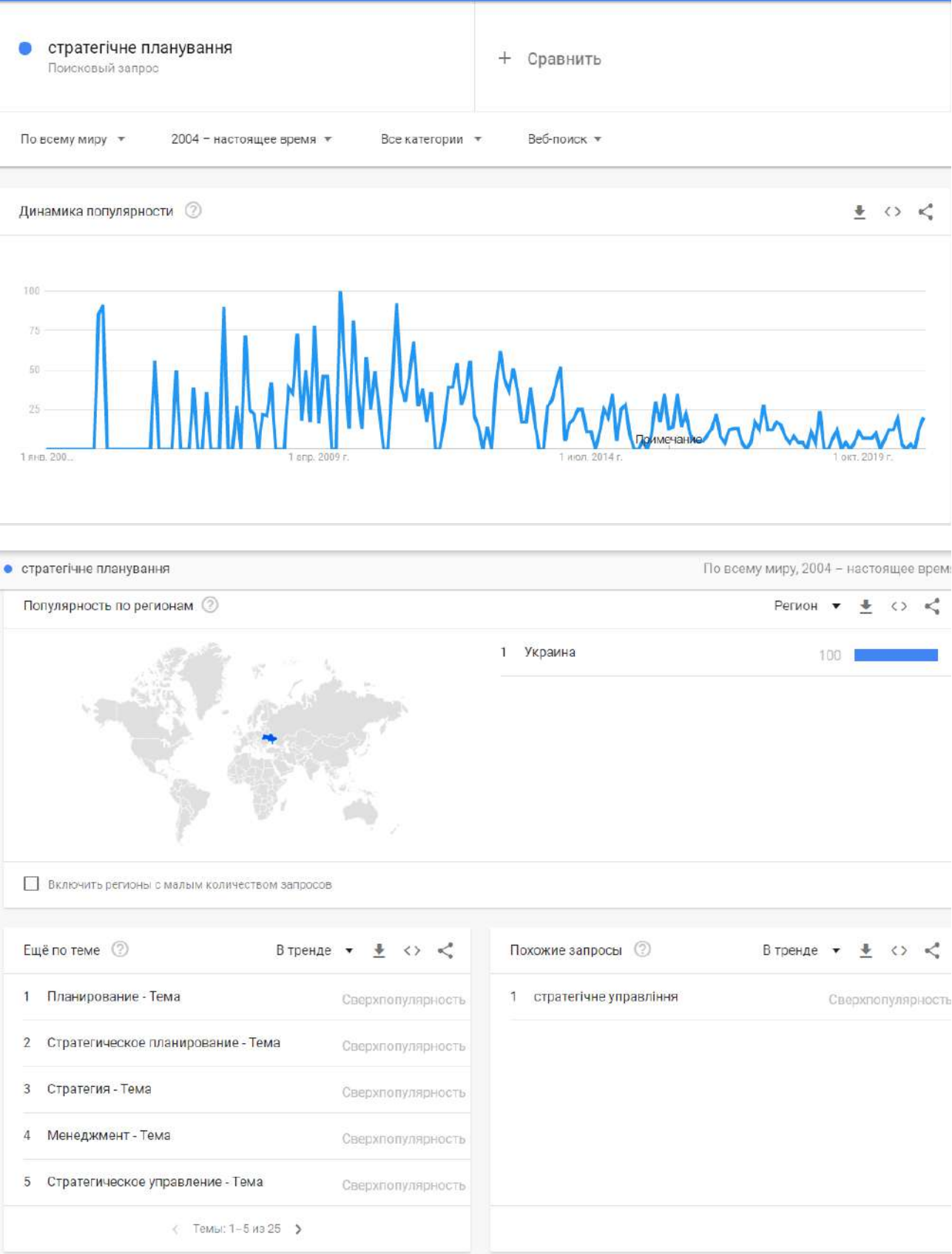
100. Fayol H. General and Industrial Management / H. Fayol. – London: Pitman. – 1949 (first published in 1916). – 43.

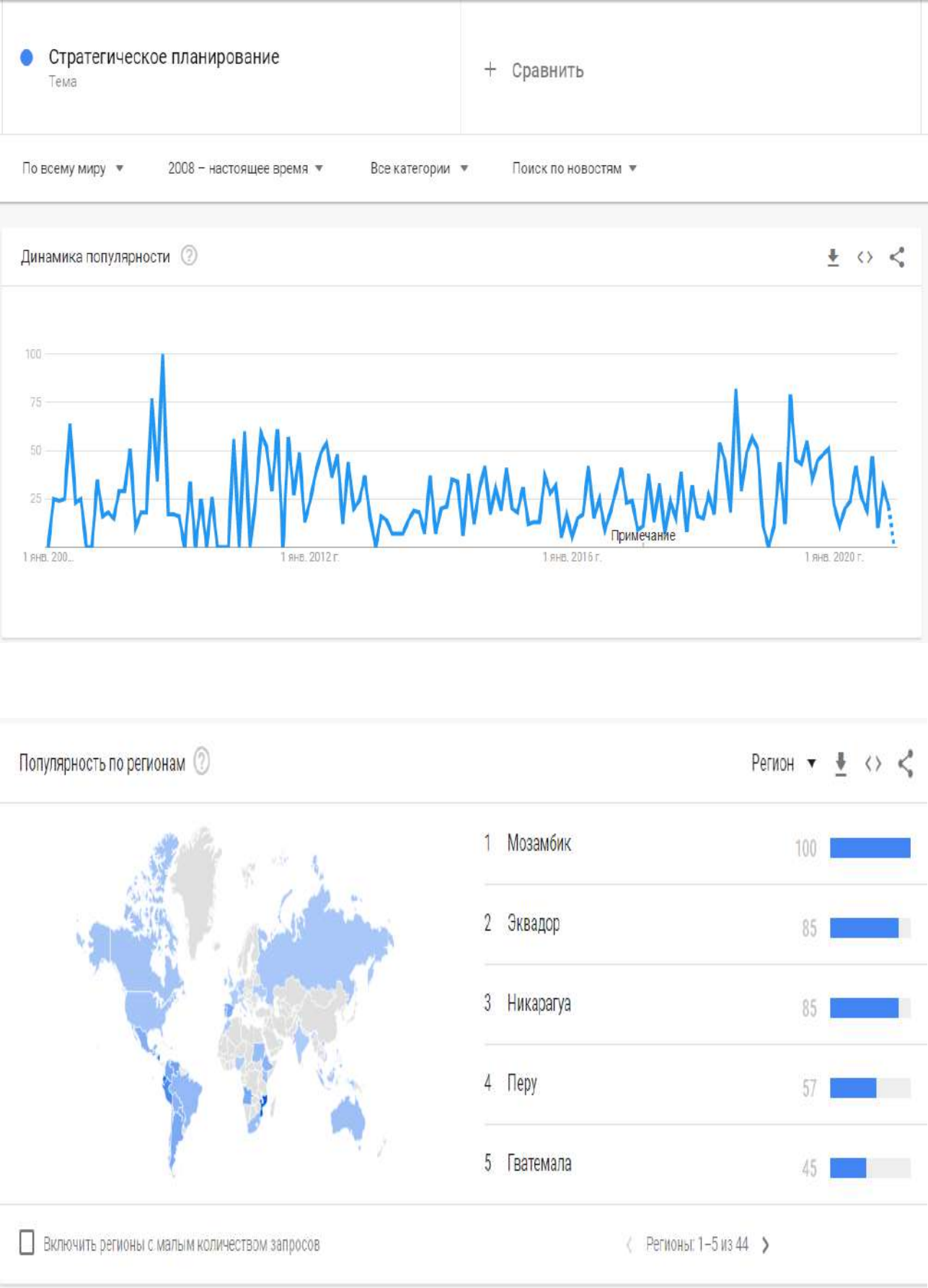
101. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // Englewood Cliffs. – NJ: 1951. – 2nd ed., 1963. – 56.

102. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management / W. Newman // Englewood Cliffs. – NJ: 1951. – 2nd ed., 1963. – 56.

103. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities / N. Snyder and W. Glueck // Long Range Planning. – 1980. – February. – P. 70–76.


Google Trends аналіз





Популярность по регионам ?

Регион ▾ ⬇ ⏪ ⏩ ⌂




| | | | |
|----|----------|----|-------------|
| 41 | Индия | <1 | <div></div> |
| 42 | Италия | <1 | <div></div> |
| 43 | Франция | <1 | <div></div> |
| 44 | Германия | <1 | <div></div> |

☐ Включить регионы с малым количеством запросов

< Регионы: 41–44 из 44 >

Популярность по регионам ?

Регион ▾ ⬇ ⏪ ⏩ ⌂



| | | | |
|----|----------------|---|-------------|
| 36 | Индонезия | 5 | <div></div> |
| 37 | Нигерия | 2 | <div></div> |
| 38 | Украина | 2 | <div></div> |
| 39 | Великобритания | 2 | <div></div> |
| 40 | Вьетнам | 2 | <div></div> |

☐ Включить регионы с малым количеством запросов

< Регионы: 36–40 из 44 >

Ещё по теме ?

В тренде ▾ ⬇ ⏪ ⏩ ⌂

| | | |
|---|--------------------------|-------------------|
| 1 | Менеджмент - Тема | Сверхпопулярность |
| 2 | Анализ - Тема | Сверхпопулярность |
| 3 | Предприятие - Тема | Сверхпопулярность |
| 4 | Маркетинг - Тема | Сверхпопулярность |
| 5 | Цель (психология) - Тема | Сверхпопулярность |

< Темы: 1–5 из 11 >

Похожие запросы ?

В тренде ▾ ⬇ ⏪ ⏩ ⌂

| | | |
|---|--------------------------|-------------------|
| 1 | planejamento estrategico | Сверхпопулярность |
| 2 | strategic planning | +50% |

| Ещё по теме ? | Лидеры | Похожие запросы ? | Лидеры |
|-------------------------------------|--------|----------------------------|--------|
| 6 Маркетинг - Тема | 5 | 1 strategic planning | 100 |
| 7 Цель (психология) - Тема | 4 | 2 strategic plan | 81 |
| 8 Социальный институт - Тема | 2 | 3 plan estrategico | 77 |
| 9 Туризм - Тема | 2 | 4 planejamento estratégico | 23 |
| 10 Стратегическое управление - Тема | 2 | 5 planejamento estrategico | 11 |
| < Темы: 6–10 из 12 > | | | |

| | | |
|---|--|----------------------|
| ● strategic development planni... Поисковый запрос | ● стратегічне планування роз... Поисковый запрос | + Добавить сравнение |
|---|--|----------------------|

По всему миру ▼

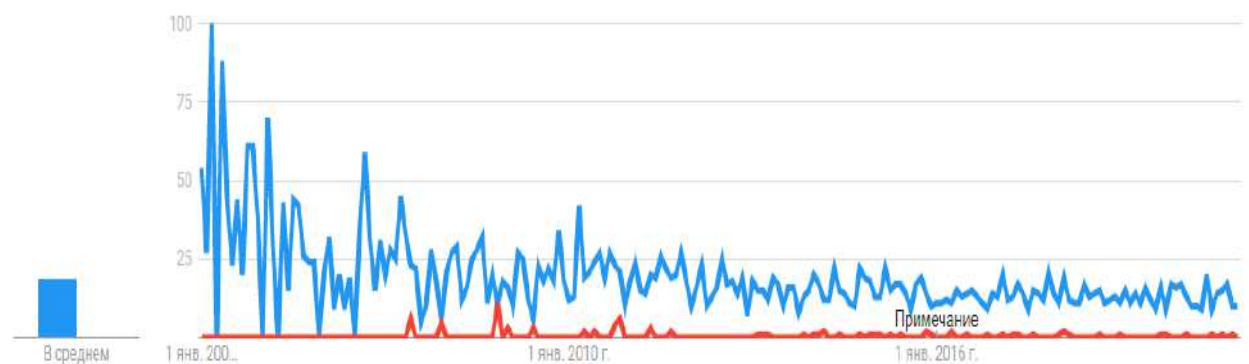
2004 – настоящее время ▼

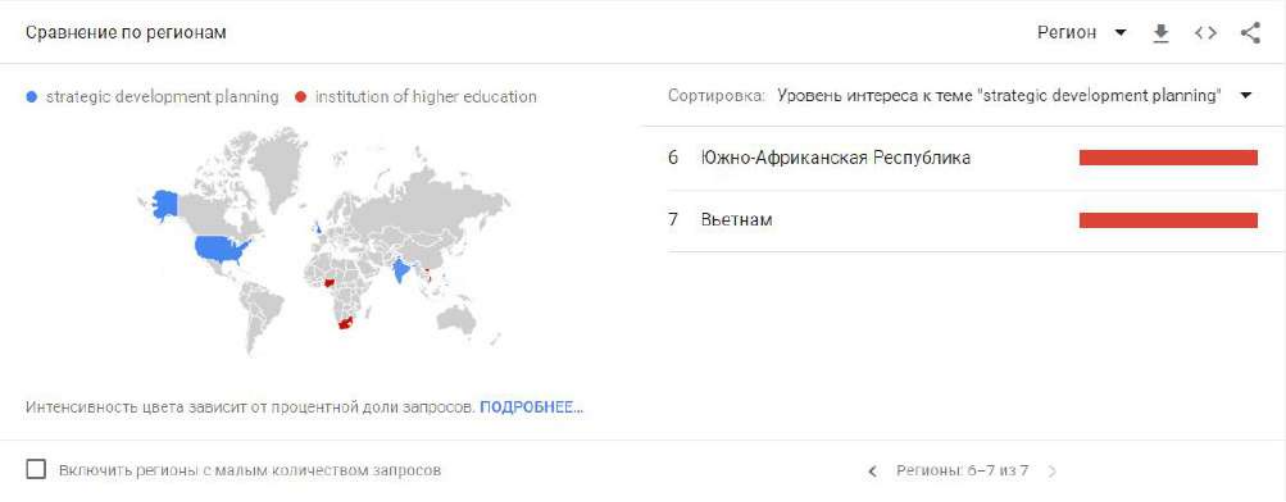
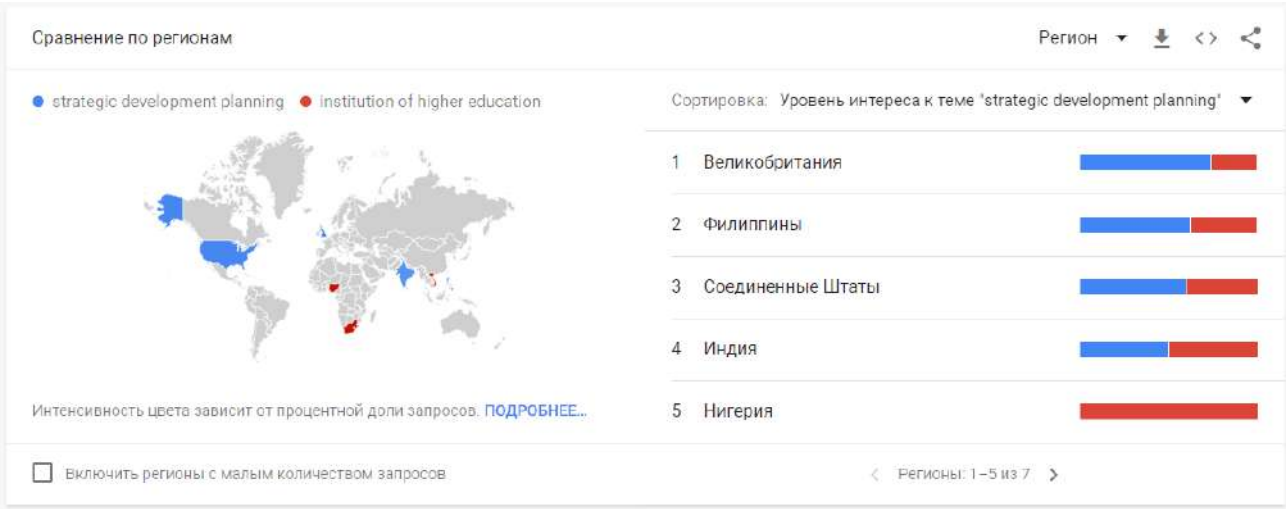
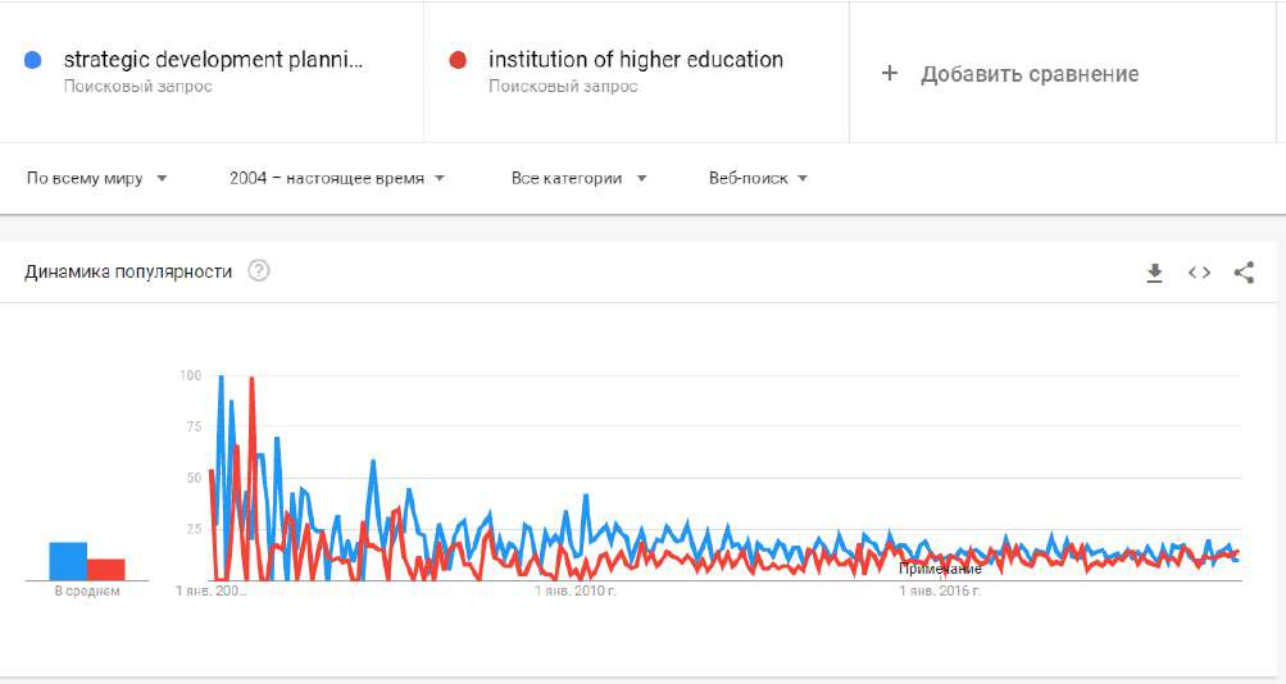
Все категории ▼

Веб-поиск ▼

Динамика популярности ?





● стратегічне планування роз...

Поисковый запрос

● вищі навчальні заклади

Поисковый запрос

+

Добавить сравнение

По всему миру ▾

2004 – настоящее время ▾

Все категории ▾

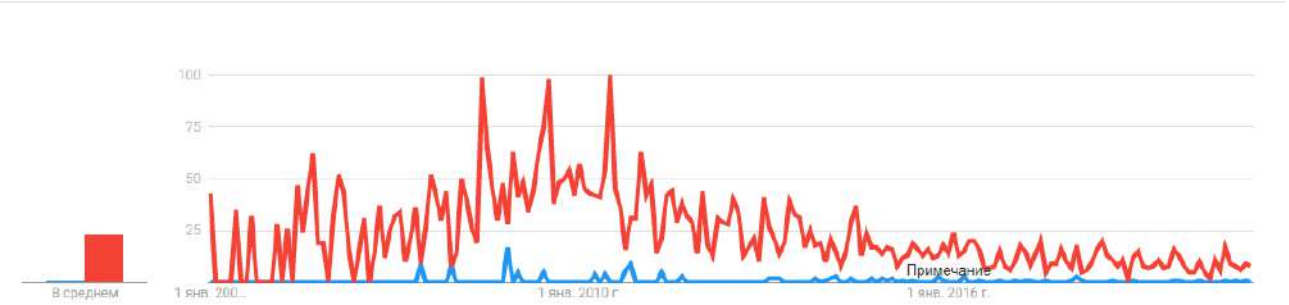
Веб-поиск ▾

Динамика популярности ?

↓

<>

↻



вищі навчальні заклади

Популярность по регионам ?

Регион ▾

≡

↓

<>

↻

☐ Включить регионы с малым количеством запросов

Похожие запросы ?

В тренде ▾

↓

<>

↻

1 вищі навчальні заклади України

Сверхпопулярность

2 вищі навчальні заклади Києва

Сверхпопулярность

3 навчальні заклади Львова

Сверхпопулярность

4 вищі навчальні заклади Львова

Сверхпопулярность

5 вищі навчальні заклади Вінниці

Сверхпопулярность

<

Запросы: 1–5 из 9

>

вищі навчальні заклади

Популярность по регионам ?

Регион ▾

≡

↓

<>

↻

☐ Включить регионы с малым количеством запросов

Похожие запросы ?

В тренде ▾

↓

<>

↻

6 київські вищі навчальні заклади

Сверхпопулярность

7 львівські вищі навчальні заклади

Сверхпопулярность

8 львівська політехніка

Сверхпопулярность

9 вконтакте

Сверхпопулярность

<

Запросы: 6–9 из 9

>